



**MINISTÈRE  
DES ARMÉES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# POLITIQUE ET PLAN STRATÉGIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR

---

Direction de l'Enseignement militaire supérieur



# Table des matières

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>7</b>
AVANT-PROPOS DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES	7
PRÉAMBULE DU DIRECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR	11

## Livre 1

### POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR

<b>I. UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR (EMS)</b>	<b>15</b>
UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR POUR PRÉPARER NOS OFFICIERS SUPÉRIEURS À L'EXERCICE DE RESPONSABILITÉS	15
UN ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR CONSUBSTANTIEL À LA SINGULARITÉ MILITAIRE	15
UN ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR POUR SE PRÉPARER À LA GUERRE DE DEMAIN	16
UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR ÉLÉMENT DU MODÈLE DES RESSOURCES HUMAINES DES ARMÉES	16
UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR STRUCTURÉE PAR SA FINALITÉ	16
<b>II. SE PRÉPARER AUX GUERRES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN</b>	<b>17</b>
S'ADAPTER À L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE	17
APPRÉHENDER LES ÉVOLUTIONS DE LA GUERRE	18
INTÉGRER LES ÉVOLUTIONS OPÉRATIONNELLES, TECHNOLOGIQUES ET SOCIÉTALES	18
COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DES COALITIONS ET DES ALLIANCES	19

	ÊTRE AUSSI APTE À L'ENGAGEMENT SUR LE TERRITOIRE NATIONAL	19
<b>III.</b>	<b>L'EMS, UN ÉLÉMENT STRUCTURANT DU MODÈLE DES RESSOURCES HUMAINES DES ARMÉES</b>	<b>19</b>
	DES ÉTAPES CHARNIÈRES DU PARCOURS DE CARRIÈRE D'UN OFFICIER	20
	UNE OPPORTUNITÉ POUR CONFORTER ET ÉVALUER LE POTENTIEL DE NOS OFFICIERS	20
	UN LIEU DE RECONNAISSANCE ET DE RÉALISATION PERSONNELLE	20
	UN ENSEIGNEMENT À MÊME D'INTÉGRER LES ATTENTES DES OFFICIERS ET DE CONTRIBUER À LA DIVERSITÉ	20
	UN CREUSET AU SERVICE DE LA COHÉSION DES ARMÉES, DIRECTIONS ET SERVICES	21
	UNE EXCELLENCE RECONNUE CONTRIBUANT À L'IMAGE ET À L'INTÉGRATION DES OFFICIERS SUPÉRIEURS DANS LA NATION	21
	UN OUTIL DE RAYONNEMENT POUR LES ARMÉES AU SERVICE DE LA COHÉSION DE LA NATION	21
	UN OUTIL D'INFLUENCE INTERNATIONALE CONTRIBUANT NOTAMMENT À PROMOUVOIR L'AUTONOMIE STRATÉGIQUE EUROPÉENNE	22
<b>IV.</b>	<b>DES FORMATIONS AMBITIEUSES PRÉPARANT À L'EXERCICE DES RESPONSABILITÉS, DÉFINIES PAR LES BESOINS DES EMPLOYEURS</b>	<b>23</b>
	UN ENSEIGNEMENT OUVRANT L'ACCÈS À DE HAUTES RESPONSABILITÉS STRUCTURÉ PAR TROIS NIVEAUX COMPLÉMENTAIRES	23
	UN ENSEIGNEMENT PRÉPARANT À LA TENUE DE POSTES DE RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉS	23
	UN ENSEIGNEMENT PERMETTANT L'ACQUISITION DES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES	24
	UN ENSEIGNEMENT QUI S'APPUIE SUR PLUSIEURS LEVIERS	26
	UN ENSEIGNEMENT QUI DOIT S'ADAPTER EN PERMANENCE	27
<b>V.</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>28</b>

# Livre 2

## PLAN STRATÉGIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR

I.	INTRODUCTION	31
II.	POUR UNE ÉVOLUTION DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR	35
II.1	L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR (EMS)	35
II.1.1.	Comprendre d'où vient l'EMS	35
II.1.2.	Définition de l'EMS	37
II.1.3.	Rôles et responsabilités	38
II.2	POURQUOI ALLER PLUS LOIN ?	38
II.2.1.	La politique des ressources humaines du ministère de la Défense à l'horizon 2025	38
II.2.2.	Le mandat du chef d'état-major des armées (CEMA)	39
II.2.3.	Les recommandations de l'inspection des armées (IDA)	39
II.2.4.	Un environnement sociétal en évolution	39
II.2.5.	L'émergence d'un nouveau champ de recherche et d'enseignement : les études sur la guerre ( <i>War Studies</i> )	39
II.2.6.	Un contexte stratégique en évolution rapide	39
II.3	ÉTAT DES LIEUX	40
II.3.1.	Un système de formation supérieure qui donne globalement satisfaction...	40
II.3.2.	...tout en ayant des axes de progrès	41
II.3.3.	Une gouvernance de l'enseignement militaire supérieur à affermir	41
II.3.4.	Un <i>continuum</i> de formation de l'EMS à optimiser	41
II.3.5.	Une reconnaissance des formations de l'EMS à développer	42
II.3.6.	Un encadrement pédagogique à valoriser	42
II.3.7.	Des structures de formation qui se côtoient plus qu'elles ne s'articulent	42
II.3.8.	Une difficulté de l'EMS à satisfaire les besoins du ministère dans le domaine des relations internationales	43

II.4 LES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'EMS	43
II.4.1. Vision stratégique	43
II.4.2. Une gouvernance de l'EMS consolidée, afin d'en garantir le pilotage et le contrôle	44
II.4.3. Un <i>continuum</i> de formation de l'EMS cohérent, avec des objectifs partagés en interarmées	44
II.4.4. Des modèles de formation des EMS 2 et 3 confortés et maîtrisés pour mieux répondre aux enjeux des guerres de demain et aux attentes des employeurs	45
II.4.5. Un encadrement adapté aux objectifs d'enseignement et un lien formation-recherche affermi	46
II.4.6. Un outil d'influence et de rayonnement international pleinement employé	46
III. DÉPLOIEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'EMS	51
AXE 1 : RENFORCER LA GOUVERNANCE DE L'EMS	51
ACTION 1.1. : actualiser les textes et la comitologie	51
ACTION 1.2. : mettre en place la comitologie refondée (CEMS, CPEMS, CODIR EMS)	52
ACTION 1.3. : conforter le DEMS dans ses missions au profit du CEMA telles que définies dans le Code de la Défense	52
ACTION 1.4. : renforcer les synergies dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de la doctrine sur le site de l'École militaire	53
AXE 2 : GARANTIR LA COHÉRENCE DU <i>CONTINUUM</i> DE FORMATION	56
ACTION 2.1. : garantir la progressivité et la complémentarité des EMSx	56
ACTION 2.2. : définir les prérequis minimaux pour les stagiaires de l'EMS IA	58
ACTION 2.3. : étudier et identifier les post-requis pour la première affectation des BEMS en état-major	60
ACTION 2.4. : clarifier les plans de carrière et les affectations pré et post-EMS 2	61
ACTION 2.5. : conduire une réflexion commune (EMS, ADS et IHEDN) sur l'ouverture aux auditeurs civils et l'intérêt d'un parcours cohérent	62
AXE 3 : AJUSTER LE CONTENU DES FORMATIONS AUX BESOINS DES EMPLOYEURS	64
ACTION 3.1. : réaliser une formation moderne, efficace, équilibrée et attractive	65
ACTION 3.2. : consolider le domaine « opérations » en développant les liens avec le CPOIA et le CICDE	67
ACTION 3.3. : renforcer la préparation aux nouvelles formes de conflictualités	69
ACTION 3.4. : formaliser le système d'évaluation des stagiaires	70
ACTION 3.5. : formaliser et intégrer le RETEX des employeurs dans les plans de formation	72
ACTION 3.6. : clarifier les équivalences des EMS au sein du ministère des Armées et à l'international	73
ACTION 3.7. : étudier l'obtention d'une équivalence universitaire de « niveau 8 » pour l'EDG	77

AXE 4 : ADAPTER L'ENCADREMENT ET CONSOLIDER LE LIEN FORMATION-RECHERCHE	79
ACTION 4.1. : valoriser l'encadrement militaire de l'EDG en cohérence avec les attendus de formation et d'évaluation des futurs chefs	79
ACTION 4.2. : faire bénéficier la DEMS de l'expertise pédagogique d'une petite équipe d'enseignants-chercheurs (EC)	81
ACTION 4.3. : élaborer un parcours doctorant sur plusieurs EMS pour générer des chercheurs militaires	84
AXE 5 : ORGANISER LA CONTRIBUTION DE L'EMS AUX RELATIONS INTERNATIONALES DE DÉFENSE	86
ACTION 5.1. : augmenter le nombre de stagiaires étrangers à l'EDG	86
ACTION 5.2. : exporter le modèle français EMS pour faire rayonner la pensée militaire française	88
ACTION 5.3. : consolider une instance de gouvernance spécifique DGRIS-OGRIM-DCSD-DEMS-ADS	89
ACTION 5.4. : développer une certification des marques « EDG et CHEM France » à l'étranger	91
ACTION 5.5. : améliorer le suivi et animer le réseau des <i>alumni</i> , anciens stagiaires et auditeurs étrangers au sein de l'EMS français	92
<b>IV. CONDUIRE LE CHANGEMENT</b>	<b>93</b>
TABLEAU DE CLASSEMENT ET DE RÉPARTITION DES ACTIONS EN FONCTION DE LEUR PRIORITÉ, DE LEUR TERME, DE LEUR RESPONSABLE ET DES CRITÈRES DE SUCCÈS	94
IV.1 PLAN D'ACTIONS DE L'AXE 1 : RENFORCER LA GOUVERNANCE DE L'EMS	94
IV.2 PLAN D'ACTIONS DE L'AXE 2 : GARANTIR LA COHÉRENCE DU <i>CONTINUUM</i> DE FORMATION	95
IV.3 PLAN D'ACTIONS DE L'AXE 3 : AJUSTER LE CONTENU DES FORMATIONS AUX BESOINS DES EMPLOYEURS	96
IV.4 PLAN D'ACTIONS DE L'AXE 4 : ADAPTER L'ENCADREMENT ET CONSOLIDER LE LIEN FORMATION-RECHERCHE	97
IV.5 PLAN D'ACTIONS DE L'AXE 5 : ORGANISER LA CONTRIBUTION DE L'EMS AUX RELATIONS INTERNATIONALES DE DÉFENSE	98
<b>V. INDICATEURS</b>	<b>99</b>
V.1 ÉTABLISSEMENT D'INDICATEURS POUR LE SUIVI ET LA MISE EN OEUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'EMS	99

V.2 CONCLUSIONS	102
<b>VI. ANNEXES</b>	<b>103</b>
VI.1. LETTRE DE MISSION DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES	103
VI.2. GENÈSE ET DÉVELOPPEMENT DE LA NOTION D' « ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR »	105
VI.3. RAPPEL DU CADRE RÉGLEMENTAIRE	109
VI.4. MISSIONS DU DIRECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR (DEMS)	113
VI.5. ORGANISATION ET MISSIONS PARTICULIÈRES DU CENTRE DES HAUTES ÉTUDES MILITAIRES (CHEM)	115
VI.6. ORGANISATION ET MISSIONS PARTICULIÈRES DE L'ÉCOLE DE GUERRE (EDG)	117
VI.7. PRÉSENTATION DU CENTRE DE DOCUMENTATION DE L'ÉCOLE MILITAIRE (CDEM)	121
VI.8. ORGANISATION ET MISSIONS PARTICULIÈRES DE L'ÉCHELON DE DIRECTION (EDD)	125
VI.9. TRONC COMMUN DES ENSEIGNEMENTS DE L'EDG	127
VI.10. LE DÉPARTEMENT DE LANGUE ANGLAISE DE LA DEMS	129
VI.11. LISTE DES SIGLES UTILISÉS	131

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

### AVANT-PROPOS DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES

Avant-propos du général d'armée François Lecointre  
Politique et plan stratégique de l'enseignement militaire supérieur  
Juillet 2020



©W.COLLET/EMA

« *Préparer la guerre, c'est préparer les chefs* » : la formule lumineuse du capitaine de Gaulle, au lendemain du premier conflit mondial, demeure dans sa vérité et son exigence.

Pour avoir ignoré ce principe intemporel, le Second Empire se condamna à une défaite sans appel, il y aura 150 ans l'été prochain. Les carences du commandement - découlant de la déstructuration des armées pour en faire un corps expéditionnaire - furent parmi les raisons essentielles de cette humiliation. Place de Fontenoy, face à l'École militaire, le sobre monument de la défense nationale, élevé à la mémoire des officiers, sous-officiers et soldats tombés au champ d'honneur, est pour l'enseignement militaire supérieur (EMS) un rappel par trop méconnu, mais permanent, du prix de l'impréparation.

Pour remédier à l'absence d'un véritable corps de stratèges militaires, qui soient à la fois chefs de guerre et officiers d'état-major, aptes à commander au combat de grandes unités, l'École supérieure de guerre (ESG) fut créée en 1876. À l'origine de ce qu'est devenu aujourd'hui l'EMS, dans la diversité de ses déclinaisons, l'ESG fait partie des mesures décisives qui permirent la modernisation de la défense du pays et organisèrent, autour du fait guerrier, une formation continue, respectueuse de la singularité militaire, et très française à la fois.

De l'autre côté des bâtiments de l'École militaire, dans le prolongement de l'obélisque du Monument de la Défense nationale, la statue équestre du maréchal Joffre, à l'orée du Champ de Mars, symbolise le succès des armes françaises lors du conflit suivant.



L'EMS est ainsi spatialement inscrit dans une tension entre le souvenir de la défaite et celui de la victoire. Cette disposition symbolique, si elle est le fruit du hasard, n'en constitue pas moins un rappel précieux de l'obligation des armées de mettre en œuvre la force légitime pour défendre la nation, mais aussi des risques à s'y soustraire. « L'étrange défaite », il y a 80 ans, en constitue une autre illustration. On connaît les mots célèbres de Marc Bloch : « *Nos chefs, ou ceux qui agissaient en leur nom, n'ont pas su penser cette guerre. En d'autres termes, le triomphe des Allemands fut, essentiellement, une victoire intellectuelle et c'est peut-être là ce qu'il y a eu en lui de plus grave* ».

Bien que développé comme jamais en 1939, l'EMS a eu sa part dans cette faillite. L'apprentissage des principes du combat interarmes avait été l'objectif majeur fixé à l'ESG avant 1914 et, en dépit des difficultés, les résultats furent au rendez-vous, comme en témoignent les reprises d'initiatives en septembre 1914 ou juillet 1918. Ce ne fut pas le cas au printemps 1940. Face aux innovations tactiques et opératives ennemies, les forces françaises furent dépassées. Les carences dans la maîtrise des opérations combinées, en particulier sur le plan aéroterrestre, furent un autre facteur essentiel de la défaite. La faiblesse de la formation des chefs aux questions ministérielles et interministérielles, indispensables pour saisir les enjeux politico-militaires, fut un autre élément de carence.

C'est pourquoi, après 1945, l'apprentissage des dimensions interarmées et interalliées constitua la nouvelle frontière de l'EMS. En période de Guerre Froide, cette orientation clairvoyante offrit une parfaite adéquation entre des chefs militaires solidement formés et des armées puissantes, disposant des moyens de leur efficacité opérationnelle ainsi que d'un réseau structuré d'alliances.

Après l'effondrement du bloc de Varsovie, cette harmonie fut remise en cause et, en dépit du succès militaire, la guerre du Golfe démontra l'obsolescence d'une organisation militaire qui n'avait pas tiré tous les enseignements de ce bouleversement géopolitique. Surtout, les décisions politico-stratégiques affaiblirent progressivement les principes assurant l'efficacité des armées. Persuadées de détenir durablement une supériorité occidentale et du fait que de simples outils de défense au service de la diplomatie suffiraient pour gérer les crises à venir, les différentes autorités politiques choisirent, après 1995, de ne conserver que des armées de temps de paix, aptes à gérer des crises, afin de tirer les dividendes de la paix. Malgré ce contexte, l'EMS poursuivit son adaptation aux besoins des armées et modernisa son organisation : la fusion des écoles de guerre en un seul établissement fut l'une des mesures emblématiques de ce train de réformes. Dix ans plus tard, l'accueil d'auditeurs alliés au Centre des hautes études militaires (CHEM) concrétisait une prise en compte nouvelle de la dimension interalliée.

L'EMS doit désormais franchir un nouveau palier. Non pas tant en raison des événements qui secouent notre pays depuis 2013 ou du durcissement du contexte géostratégique, mais surtout parce que la conflictualité moderne s'est intensifiée d'une part, et étendue à de nouveaux champs d'autre part. L'hybridation de la guerre qui en résulte exige dorénavant une intégration plus aboutie de toutes les forces, et qui ne peut être envisagée sans disposer de chefs militaires formés, expérimentés et assumant d'importantes responsabilités de commandement ou de direction. Le retour du fait guerrier, avec la persistance d'une menace hybride et le besoin de combattre en multi-domaines,

constituent de nouveaux défis à relever. Alors que sourd la menace d'un conflit de haute intensité, dans un contexte de remise en cause du multilatéralisme et de recours de plus en plus désinhibé à la violence, les armées doivent disposer de capacités pour faire face à un conflit majeur et garantir la résilience de la France en cas de menace existentielle.

Or l'Histoire de France nous enseigne ce qu'il en coûte de ne pas être au rendez-vous quand la guerre change de visage. Elle nous apprend aussi que devenir un chef de guerre résulte d'une formation continue, à la fois intellectuelle et morale. N'est-ce pas sur l'importance de cette longue maturation que Napoléon voulut insister lorsqu'il déplora la perte de son hussard favori en ces termes : **« il suffit d'un coup de plume pour faire un préfet, il n'est pas trop de vingt ans pour faire un Lasalle » ?**

C'est pourquoi j'ai voulu qu'une réflexion de fond soit menée pour approfondir la modernisation de l'EMS, tout en respectant les principes de la singularité militaire. À la base, un constat, qui doit désormais être partagé par chacun : cet enseignement rénové, au travers de plusieurs axes majeurs, est une composante fondamentale de notre modèle d'armées complet. Que vaudraient les systèmes d'armes les plus innovants ou les forces les mieux entraînées sans chefs militaires formés pour les mettre en œuvre, comprendre les enjeux et appréhender les engagements de demain ? C'est à cet impérieux besoin que répondent la politique et le plan stratégique de l'EMS.

Devenu président de la République, le général de Gaulle s'astreignit chaque année ou presque à venir inspecter l'ensemble des établissements de formation installés à l'École militaire. Chaque année ou presque, il consacra une demi-journée pour, en tant que chef des armées, s'assurer de la pertinence du dispositif qui organisait la formation des futures élites militaires et au-delà. En cette année de Gaulle, il faut mettre nos pas dans ceux du Général et penser globalement les enjeux de la formation des élites militaires. Il faut redécouvrir l'intuition fondatrice du jeune capitaine devenu chef de l'État : **« préparer la guerre, c'est préparer les chefs ».**



## PRÉAMBULE DU DIRECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR



©IHEDN

La mission des armées est de préparer et d'assurer par la force des armes la défense de la patrie et des intérêts supérieurs de la nation. Cette singularité extraordinaire du métier des armes en constitue la marque et l'essence.

Dans ce cadre, la responsabilité des officiers est d'encadrer et commander les armées, comme les directions et services qui les soutiennent. Ce rôle du commandement est central car il garantit le juste armement des armées, la performance opérationnelle, la foi dans la mission et l'éthique militaire. La qualité du corps des officiers est ainsi une condition essentielle du succès des armes et, plus loin, de la défense de la nation.

Ces officiers exercent des responsabilités de conception auxquelles ils doivent être préparés. Parce que l'armée a besoin d'un corps de direction apte à comprendre, décider et agir en toutes circonstances, elle a fait le choix résolu d'un dispositif de formation continue, de formations de cursus dont l'enseignement militaire supérieur constitue l'ultime étape.

Parce qu'il a la responsabilité cruciale de former le haut encadrement de l'armée, l'enseignement militaire supérieur est un élément structurant du modèle des ressources humaines des armées, lui-même constitutif du modèle d'armée. Ce modèle comme l'enseignement militaire supérieur doivent s'adapter en permanence à l'évolution de la conflictualité, aux particularismes de milieu et aux progrès technologiques qui font nécessairement varier les exigences et les besoins.

La politique de l'enseignement supérieur, comme le plan associé, ont pour ambition de réaffirmer le rôle de cet enseignement comme de fixer les axes stratégiques de son évolution. Cet enseignement a pour mission première de préparer nos officiers aux guerres d'aujourd'hui et de demain, de les préparer à l'exercice de responsabilités identifiées : fonctions de commandement et de direction, officier d'état-major, conseiller et chef de projet. Il s'agit de leur donner une aptitude intellectuelle à appréhender puis surmonter la complexité des contextes, décider et agir.

Dès lors l'enseignement militaire supérieur vise à accroître la culture générale de nos officiers, leur ouverture au monde et leur compréhension des enjeux mais aussi à les préparer concrètement aux postes d'encadrement des armées. Il s'agit de les former à comprendre et réfléchir par les échanges,

le débat, tout autant que par l'écriture. L'enseignement militaire supérieur doit aussi être un lieu de reconnaissance et de réalisation personnelle pour les officiers formés.

Par ailleurs l'enseignement militaire supérieur est le creuset d'une culture interarmées résolument ouverte sur l'altérité, un lieu d'acculturation aux dimensions interministérielles, européennes, internationales de nos engagements, un creuset forgeant un peu plus l'unité indispensable de l'armée. Cette unité de pensée et d'action des armées, directions et services est une condition préalable à leurs performances opérationnelle et organique. Enfin l'enseignement militaire supérieur reste une référence, contribuant à l'image et l'intégration des officiers dans la nation, comme un outil de rayonnement national et international.

Il appartient maintenant à la direction de l'enseignement militaire supérieur de mettre en œuvre les cinq axes stratégiques définis par ce plan et aux auditeurs et stagiaires d'en comprendre le sens et la portée.

LIVRE 1

**POLITIQUE  
DE L'ENSEIGNEMENT  
MILITAIRE SUPÉRIEUR**



## I. UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR (EMS)

### UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR POUR PRÉPARER NOS OFFICIERS SUPÉRIEURS À L'EXERCICE DE RESPONSABILITÉS

Pour répondre aux enjeux de formation et de préparation d'un haut encadrement militaire apte à anticiper l'improbable, analyser dans la complexité, décider dans l'incertitude et agir dans l'adversité, il est nécessaire de définir **une politique ambitieuse, innovante et soutenable de l'EMS**.

Celle-ci doit couvrir toute la carrière d'un officier, qui après sa formation initiale, sera constamment formé pour exercer de nouvelles responsabilités à différents niveaux, tant **dans le domaine opérationnel que dans le domaine organique ou en administration centrale**.

Cet investissement conséquent de l'institution militaire pour adapter continûment son capital humain à un environnement en rapide évolution, garantit la performance de ses cadres supérieurs en toutes circonstances. Par conséquent, le système mis en œuvre justifie une attention particulière et doit découler d'une politique claire et structurée, afin d'être suffisamment lisible pour que la **réelle valeur ajoutée de l'EMS dans le parcours des officiers** puisse être mesurée et objectivée.

### UN ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR CONSUBSTANTIEL À LA SINGULARITÉ MILITAIRE

S'inscrivant dans la vision stratégique du chef d'état-major des armées, l'EMS procède de et concourt à la singularité militaire. Il en procède parce qu'il s'inscrit dans un modèle privilégiant la formation continue de l'encadrement des armées et en particulier du haut commandement militaire. Il y concourt parce qu'il apporte aux officiers une vision des enjeux et des modes de l'action militaire propre à leur donner une conception claire des buts et moyens de la violence légitime d'État. Cette singularité militaire repose aussi sur le fait que **tout officier général a d'abord été lieutenant**, quelle que soit sa formation initiale. Ce passage obligé par tous les grades et tous les niveaux de responsabilité successifs contribue à former des officiers aptes à décider et agir quelle que soit la gravité des circonstances. Il contribue ainsi à leur légitimité et à leur crédibilité en tant que chef, et donc à la **qualité du haut encadrement militaire**.

À ce titre, l'EMS **est sans doute l'une des expressions emblématiques de la singularité militaire**. Il est un élément constitutif de ce modèle de sélection et de formation des élites militaires unique au sein de la Nation. Si l'originalité de ce modèle a fait ses preuves, les crises récentes ont permis d'en réaffirmer les vertus. En effet, ces caractéristiques essentielles du corps des officiers leur permettent d'appréhender les enjeux, d'accepter les risques et de susciter l'adhésion de leurs subordonnés. **Ce parcours complet de l'encadrement** évite le risque d'une inhibition de la volonté, **garantit la cohésion au sein des forces armées** et leur capacité à s'adapter rapidement quelles que soient les circonstances.



## UN ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR POUR SE PRÉPARER À LA GUERRE DE DEMAIN

L'EMS est né après la défaite militaire de la France en 1870, et a été marqué par différentes périodes. La première période de cet enseignement a mis l'accent sur la manœuvre interarmes de grandes formations terrestres. La deuxième période, qui prend son origine après la Seconde Guerre mondiale et culmine lors de la première guerre du Golfe, a consacré l'importance de l'interarmées et de l'interallié, comme objets d'étude. Aujourd'hui, l'évolution de l'environnement stratégique et des formes de la guerre nous amène à la **troisième période de l'EMS** qui doit désormais former des officiers multidomains.

## UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR ÉLÉMENT DU MODÈLE DES RESSOURCES HUMAINES DES ARMÉES

La politique de l'EMS doit être en phase avec le **modèle original de l'encadrement militaire français**. En effet, après une sélection exigeante, quelle que soit leur origine, les officiers bénéficient, dès leur **formation initiale d'un niveau d'enseignement académique élevé**. Ce n'est pas le cas dans d'autres pays et c'est pour cela qu'il ne faut pas chercher à reproduire des modèles qui s'adressent à des populations d'officiers différentes.

De l'expérience opérationnelle continue des armées françaises au cours des décennies passées, notre institution a retenu pour ses officiers le principe d'alternance entre des postes de responsabilité ou de commandement sur le terrain et des postes de conception et de direction en état-major. À l'inverse de la *Kriegsakademie* prussienne, fondée en 1810, ou de l'École d'application d'état-major française établie en 1818, qui fournissaient un corps d'officiers d'état-major experts, mais sans expérience de terrain, l'équilibre entre postes de commandement et postes de conception est constitutif de l'ADN des armées françaises. Il se traduit par le fait que **l'EMS français forme autant des chefs militaires au combat, que des officiers d'état-major**. Dans un environnement de formation compétitif et dynamique, la singularité du modèle français d'EMS, reconnu pour sa pertinence, doit donc être assumée et confortée.

## UNE POLITIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR STRUCTURÉE PAR SA FINALITÉ

Cette politique de **l'EMS s'articule en trois parties**. En premier lieu, l'environnement prévisible dans lequel nos officiers seront amenés à exercer leurs responsabilités sera caractérisé, afin de dégager les formes que pourraient prendre les **nouvelles conflictualités**. Ensuite, leur parcours de formation, qui s'inscrit naturellement dans le modèle des ressources humaines des armées, est aussi un outil de renforcement du **lien armées-Nation** et d'**influence internationale**. Il doit donc être valorisé pour que la **place des officiers** et leur contribution au fonctionnement de l'État, à la défense de la Nation et à la paix dans le monde soient appréciées à leur juste valeur par toutes les composantes de la société française et par nos partenaires étrangers. Enfin, en écho aux attentes des employeurs — les armées, directions et services — il conviendra de **définir les savoirs, savoir-faire et savoir-être** que les officiers brevetés et auditeurs de l'EMS devront maîtriser.



© K.AULAS/ARMÉE DE TERRE

© E. MOCQUILLON/  
MARINE NATIONALE/ DÉFENSE



## II. SE PRÉPARER AUX GUERRES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

L'EMS doit prendre en compte les évolutions du contexte stratégique et des différentes formes de conflictualités, afin que les objectifs finaux de l'enseignement demeurent pertinents.

### S'ADAPTER À L'ENVIRONNEMENT STRATÉGIQUE

Le **nouvel environnement stratégique** est aujourd'hui caractérisé par sa complexité, son évolution rapide et son imprévisibilité. Nous sommes confrontés à une interconnexion des crises et des menaces, qui parfois peut se matérialiser par un *continuum* entre les théâtres d'opérations extérieurs et le territoire national.

Aux défis sécuritaires hybrides qui mêlent acteurs étatiques et non-étatiques, et qui atténuent la frontière entre guerre et paix, s'ajoute le retour décomplexé du rapport de force dans les relations internationales, et donc la **perspective de la guerre** pour régler des différends politiques.

En effet, aux trois milieux physiques (terre, mer, air) où se déroulaient traditionnellement les conflits armés, s'ajoutent désormais **trois nouveaux domaines d'affrontement** : l'espace exo-atmosphérique, le cyberspace et le champ de l'information. Initialement considérés comme des multiplicateurs de forces, ces domaines immatériels sont devenus des zones grises, ni totalement en paix, ni complètement en guerre, et dans lesquelles l'attribution d'actions potentiellement dévastatrices, est un véritable défi. Pourtant, un conflit de haute intensité commencerait très certainement dans un ou plusieurs de ces domaines.

Face à la complexité du monde et à la rapidité de sa transformation, la **surprise stratégique** est inévitable. Le développement de nos capacités de **résilience** est donc une nécessité absolue pour éviter la sidération et assurer la survie de la Nation. Seule **l'innovation**, non seulement technologique, mais aussi procédurale et organisationnelle permettra de s'adapter tout en menant des opérations de plus en plus exigeantes.

## APPRÉHENDER LES ÉVOLUTIONS DE LA GUERRE

L'avènement des nouveaux domaines d'affrontement procure de nouvelles opportunités aux différents compétiteurs pour conduire des actions agressives d'un point de vue politique, tout en restant sous le seuil de déclenchement d'une guerre conventionnelle. Ainsi, **l'hybridation de la conflictualité** permet à des acteurs étatiques ou non, de tirer parti de la mise en œuvre d'une combinaison intégrée de modes d'actions asymétriques variés et difficilement attribuables, pour atteindre leurs objectifs. Par ce moyen, ils peuvent agir au-delà de la simple compétition pour venir en toute impunité dans le champ de l'affrontement. Il est donc fondamental de comprendre et maîtriser les mécanismes de ces stratégies hybrides pour détecter les manœuvres de l'adversaire, identifier ses objectifs et les contrer. Face à une telle menace, il faut être capable d'ajuster en permanence l'usage de la force au niveau de violence constaté, afin de gérer au mieux escalade et désescalade.

Dans ce contexte, contrairement aux précédentes opérations de gestion de crise dans des environnements relativement permissifs où, par exemple, la supériorité voire la suprématie aérienne, et le contrôle du spectre électromagnétique étaient acquis, la guerre moderne se déroulera vraisemblablement dans des espaces fortement contestés. Il faudra donc être capable de synchroniser les effets létaux et non-létaux dans les différents domaines, afin de créer des fenêtres d'opportunité pour percer les défenses intégrées ennemies. Aussi, **les opérations** deviendront **multidomaines et intégrées**. Elles exigeront la mise en place de synergies fortes entre des acteurs nombreux et la combinaison de toute la gamme des effets permettant d'atteindre un but unique. Elles devront à nouveau prendre en compte l'éventualité d'une attrition élevée, y compris du soutien logistique.

Aucun pays, ni aucune organisation, ne dispose en propre de tous les outils nécessaires à la prévention et à la résolution des crises. Dès lors, disposer d'un vaste **réseau de partenaires** est indispensable pour compenser ses propres limites et jouer sur les différents facteurs de puissance : diplomatique, informationnel, militaire et économique. Dans ces nouvelles formes de conflictualité qui peuvent aller d'une guerre hybride à une confrontation totale, il est important de nouer des partenariats, y compris au-delà de la sphère militaire, avec des acteurs très variés (société civile, secteur privé, organisations gouvernementales, non-gouvernementales et internationales), pour penser la guerre dans toutes ses dimensions et donner corps à **l'approche globale**.

## INTÉGRER LES ÉVOLUTIONS OPÉRATIONNELLES, TECHNOLOGIQUES ET SOCIÉTALES

Ces tendances de fond sont aggravées par **l'accélération des évolutions technologiques**, et un accès à celles-ci toujours plus facile, y compris pour des acteurs non étatiques. Si ces progrès portent en eux des opportunités, ils ne sont pas dénués de risques.

Dans les futurs systèmes de combat, **la ressource stratégique devient la donnée**, aussi bien pour le développement capacitaire, que pour la préparation organique et la conduite des opérations de combat. Ainsi, les données issues des multiples capteurs doivent être agrégées et analysées, afin d'être rapidement exploitables et distribuées à l'effecteur le plus approprié pour les utiliser.

Pour planifier et commander les opérations multidomaines, la clé du succès sera la performance du système de commandement et de conduite (C2) innervant le réseau qui intégrera toutes les

capacités militaires. Ce C2 devra être **agile et dynamique** pour accroître la rapidité de décision du niveau politico-stratégique jusqu'au niveau tactique, tout en favorisant la décentralisation du contrôle opérationnel.

Afin de prendre l'ascendant sur l'adversaire et garder l'initiative, dans un monde qui verra à très court terme l'avènement de l'intelligence artificielle et des systèmes autonomes sur le champ de bataille, se posera la question de **la place de l'homme dans la boucle de décision**. La guerre moderne mettra en balance le besoin de rapidité et d'efficacité maximale dans la prise de décision, et l'exigence de garder le contrôle sur la génération des effets, tout en répondant à des considérations éthiques.

Pour passer d'une approche centrée sur les plateformes dans un combat interarmées, à une approche centrée sur la donnée pour un combat collaboratif connecté, préfigurant la guerre de demain dans un environnement d'une grande complexité, il est nécessaire de **constituer le capital humain adapté** à ces nouveaux enjeux.

### COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DES COALITIONS ET DES ALLIANCES

Sans que cela ne remette en cause son autonomie stratégique, la France, après une éventuelle réaction initiale en autonome, n'interviendra plus seule durablement dans la résolution d'une crise majeure. Il importe donc de se préparer aux interventions dans un cadre multinational, seul à même de créer la masse nécessaire en compensant les lacunes capacitaires, et donnant aussi une plus forte légitimité politique. D'une **complexité accrue**, ces **opérations multinationales** peuvent reposer sur les structures de commandement permanentes d'une alliance incarnée dans une organisation internationale, ou être le fait d'une coalition *ad hoc*. Dans les deux cas, la tension existante entre intégration pour une meilleure efficacité militaire et autonomie politique pour contrôler l'emploi de sa contribution nationale, **nécessite un commandement de grande qualité**. En effet, en dépit des délais, il sera toujours plus efficace de susciter l'adhésion pour arriver à un consensus, plutôt que d'imposer ses choix. Mais pour revendiquer ou peser dans ce commandement, il est nécessaire de disposer de capacités clés et d'officiers particulièrement bien formés.

### ÊTRE AUSSI APTE À L'ENGAGEMENT SUR LE TERRITOIRE NATIONAL

Cette nouvelle conflictualité s'exprime aussi sur le territoire national et au sein de la société, où les officiers doivent coopérer avec d'autres services de l'État et des acteurs de la société civile. Ils ont la responsabilité de faire valoir leur point de vue et d'apporter leurs compétences propres, afin de faire vivre le concept de **Défense nationale** en contribuant à la résilience de l'État.

## III. L'EMS, UN ÉLÉMENT STRUCTURANT DU MODÈLE DES RESSOURCES HUMAINES DES ARMÉES

En s'inscrivant pleinement dans le cadre de la politique des ressources humaines du ministère de la Défense à l'horizon 2025, **la politique de l'EMS apporte une contribution essentielle aux objectifs du nouveau modèle des ressources humaines des armées.**

## DES ÉTAPES CHARNIÈRES DU PARCOURS DE CARRIÈRE D'UN OFFICIER

En effet, chaque étape de l'EMS s'adresse généralement à des officiers qui ont atteint le sommet de leur art dans leur domaine de compétence et à leur niveau de responsabilité. Elle leur procure alors une **opportunité d'acquérir de nouvelles compétences pour relancer leur carrière** et se préparer à relever de nouveaux défis. Cela est particulièrement déterminant pour l'EMS 2 qui forme des officiers qui deviendront à terme des colonels (ou grade équivalent), exerçant leurs responsabilités dans la plénitude du commandement. L'EMS 3, quant à lui, prépare des officiers qui ont le potentiel pour devenir des officiers généraux qui exerceront des responsabilités de commandement et de direction, à plusieurs niveaux.

## UNE OPPORTUNITÉ POUR CONFORTER ET ÉVALUER LE POTENTIEL DE NOS OFFICIERS

L'EMS fournit un cadre adapté à **l'évaluation du potentiel des officiers supérieurs**. Ceux-ci ayant été rigoureusement sélectionnés, le simple contrôle d'acquisition de connaissance ou de compétences n'est plus pertinent pour apprécier la capacité de ces officiers à exercer des responsabilités supérieures. En revanche, l'EMS permet à l'encadrement, grâce à des mises en situation variées au cours des formations dispensées, d'observer ces officiers stagiaires ou auditeurs parmi leurs pairs, afin d'évaluer leur potentiel. C'est là une aide précieuse pour les gestionnaires des ressources humaines des employeurs.

## UN LIEU DE RECONNAISSANCE ET DE RÉALISATION PERSONNELLE

À cet effet, afin de permettre aux **officiers d'exprimer pleinement tout leur potentiel**, l'étape de l'EMS est déterminante dans le parcours des officiers de carrière. Cependant, cette exigence doit s'accompagner de confiance entre les officiers, dont les meilleurs potentiels sont rigoureusement sélectionnés, et leurs employeurs qui doivent leur garantir des emplois en adéquation avec leurs compétences nouvellement acquises. En renforçant la cohérence et la lisibilité des parcours de carrière, l'officier deviendra acteur de son évolution professionnelle et donc de sa formation.

## UN ENSEIGNEMENT À MÊME D'INTÉGRER LES ATTENTES DES OFFICIERS ET DE CONTRIBUER À LA DIVERSITÉ

De plus, dans le contexte de compétition qui caractérise le marché du travail pour capter et garder le personnel de valeur, l'EMS doit aussi prendre en compte les **aspirations des générations montantes**, tout aussi engagées que leurs aînés, mais beaucoup plus promptes aux changements de parcours. Pour autant, leurs qualités spécifiques sont aussi le gage d'une **adaptation optimale** aux enjeux numériques des révolutions technologiques en cours et à venir.

L'EMS ne peut faire l'abstraction des contraintes de la vie moderne et des évolutions sociétales dans la **valorisation de la condition militaire**. En particulier, il doit **promouvoir l'égalité femme-homme**, afin de ne perdre aucun talent et d'augmenter l'efficacité globale des armées, directions et services, tant au niveau opérationnel, qu'à travers une meilleure reconnaissance dans leur modèle des ressources humaines.

## UN CREUSET AU SERVICE DE LA COHÉSION DES ARMÉES, DIRECTIONS ET SERVICES

Compte-tenu de la grande diversité des compétences et des métiers nécessaires à la constitution d'une force militaire efficace et crédible, l'EMS est **l'élément fédérateur** qui, après une première partie de carrière marquée par la spécificité d'un milieu ou l'acquisition d'aptitudes particulières, permet à des officiers de se rassembler autour de leur caractéristique commune : **leur état militaire**.

L'EMS répond ainsi à un enjeu collectif majeur, l'intégration, la combinaison des armées et services dans les opérations et dans le fonctionnement quotidien de l'Institution, optimisant ainsi l'efficacité opérationnelle et organique des forces. En favorisant la connaissance et la compréhension mutuelle d'abord entre officiers de différentes spécialités, puis entre officiers de différents armées, directions et services, l'EMS accroît la **capacité à agir ensemble**. Cet alignement de tous les officiers sur un même axe stratégique est alors rendu possible par l'existence d'un lieu unique, l'EMS, où ils peuvent ensemble appréhender les dimensions interarmées, interministérielles et internationales des missions dans la perspective d'un objectif commun.

## UNE EXCELLENCE RECONNUE CONTRIBUANT À L'IMAGE ET À L'INTÉGRATION DES OFFICIERS SUPÉRIEURS DANS LA NATION

Complétant des formations initiales de haut niveau, généralement sanctionnées par l'attribution d'un diplôme d'ingénieur ou d'un Master 2 (niveau 7 dans le référentiel national des compétences professionnelles), la qualité de l'EMS et le **fort taux de sélection** qui le caractérise placent ses lauréats dans une situation tout à fait comparable à celles des grands corps de la fonction publique.

Adossée à une pédagogie moderne et innovante menée par des équipes professorales très compétentes, une formation certifiée au plus haut niveau académique est **un marqueur fort du positionnement des officiers supérieurs au sein de la Nation**. À ce titre, l'EMS 2 doit faire l'objet d'une étude pour déterminer l'opportunité d'un processus de certification au niveau 8 qui valorise l'unicité de la formation militaire et confirme l'excellence de son positionnement dans le référentiel des grandes écoles nationales ou universités internationales. Cette reconnaissance pourrait aussi s'étendre au monde de l'entreprise, notamment par le biais d'un accès facilité aux *Executive MBA* et *Doctoral BA*, afin de renforcer le lien entre les armées et le monde de l'entreprise.

C'est aussi un moyen de promouvoir les valeurs de l'Institution au travers des officiers qui choisissent de mener une **deuxième carrière dans le civil**. Pour autant, la certification de certaines formations reçues par les officiers, afin d'améliorer la compréhension de leur niveau de compétence par le monde extérieur aux armées, doit se faire dans le **respect de l'objectif prioritaire et spécifique de l'EMS**, qui est de former des chefs militaires.

## UN OUTIL DE RAYONNEMENT POUR LES ARMÉES AU SERVICE DE LA COHÉSION DE LA NATION

Ainsi, au-delà de sa finalité opérationnelle première, l'EMS est un outil pour renforcer la position des officiers au sein des structures de l'État et **conforter la place des armées dans la société**. Cette reconnaissance de l'officier à son juste niveau est un facteur essentiel d'**attractivité et de fidélisation** du personnel de qualité, dont le ministère a besoin pour l'accomplissement de ses missions.



Dans le même esprit, l'EMS doit contribuer au renforcement du lien armées-Nation en accueillant des **auditeurs civils** qui peuvent constituer un vivier pour la réserve opérationnelle, par le biais de formations qualifiantes. Mais, surtout, au-delà de la **valorisation des réserves**, l'amélioration de la connaissance mutuelle, en particulier sur le champ régalien, est un facteur supplémentaire d'efficacité en interministériel.

Cependant, la singularité militaire, les parcours de formation et les expériences opérationnelles très spécifiques des officiers forment un tout indissociable, qui ne permet pas aux auditeurs civils de prétendre à l'exhaustivité de la formation et au statut de breveté. Ils obtiendront un **titre d'ancien auditeur** de l'école considérée, associé aux majeures qu'ils auront suivies.

### **UN OUTIL D'INFLUENCE INTERNATIONALE CONTRIBUANT NOTAMMENT À PROMOUVOIR L'AUTONOMIE STRATÉGIQUE EUROPÉENNE**

Enfin, la **dimension internationale** de l'EMS doit faire l'objet d'une attention particulière. En effet, l'EMS est un formidable outil pour soutenir notre politique extérieure, développer une vision stratégique commune avec nos alliés et renforcer nos liens avec nos partenaires. Il est donc indispensable pour les acteurs de l'EMS d'avoir une compréhension claire des enjeux, des priorités et des axes d'effort du ministère des Armées en la matière. Cela garantira la cohérence du développement des activités internationales de formation avec les orientations stratégiques nationales, dans le respect de la priorité donnée à l'exigence de qualité de la formation des officiers. **Instrument majeur d'interopérabilité humaine et culturelle, l'EMS contribuera de façon déterminante à l'émergence d'une culture stratégique européenne**, qui est la condition indispensable au développement d'une autonomie stratégique européenne.



©SSA



©C.AMBOISE/ARMÉE DE L'AIR

## IV. DES FORMATIONS AMBITIEUSES PRÉPARANT À L'EXERCICE DES RESPONSABILITÉS, DÉFINIES PAR LES BESOINS DES EMPLOYEURS

La principale **ambition de cette nouvelle politique** de l'EMS est de répondre à la **finalité opérationnelle** de nos armées, directions et services, en donnant à nos officiers les compétences indispensables et les capacités nécessaires pour la préparation et la conduite des opérations multidomaines, afin de garantir la victoire dans la guerre moderne.

### UN ENSEIGNEMENT OUVRANT L'ACCÈS À DE HAUTES RESPONSABILITÉS STRUCTURÉ PAR TROIS NIVEAUX COMPLÉMENTAIRES

Après leur sélection et leur formation initiale, notre Institution a choisi de continuer la **formation professionnelle des officiers**, afin qu'ils puissent répondre à ces multiples défis.

L'EMS se décline en trois degrés progressifs et complémentaires :

- le **premier degré** comprend des enseignements de niveau tactique ou technique élevé. Il forme des officiers détenteurs de responsabilités dans des domaines spécifiques ;
- le **deuxième degré** comprend des enseignements de niveau opératif ou d'expertise élevé. Il prépare les officiers à l'exercice de fonctions de commandement et de direction ;
- le **troisième degré** apporte à certains officiers appelés à de hautes responsabilités des connaissances plus approfondies dans les domaines du politico-militaire et de la stratégie.

Au sein de l'EMS, la formation **spécifique d'armée reste de la responsabilité des gestionnaires**. En revanche, l'introduction aux niveaux opératif et stratégique, par nature interarmées et multidomaines, relève du chef d'état-major des armées.

Ces enseignements ont un **double objectif pédagogique**. D'une part, ils préparent à la tenue de postes de responsabilité identifiés, et d'autre part, ils permettent l'acquisition des connaissances nécessaires.

### UN ENSEIGNEMENT PRÉPARANT À LA TENUE DE POSTES DE RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉS

Les compétences et qualités que les officiers doivent acquérir ou détenir peuvent être rassemblées dans **quatre grandes catégories** correspondant aux fonctions et aux **responsabilités** qu'ils sont susceptibles d'exercer au cours de leur carrière.

#### COMMANDEMENT ET DIRECTION

Un officier qui exerce de telles responsabilités doit **savoir anticiper, écouter, décider et convaincre**. Grâce à sa hauteur de vue, il doit avoir une compréhension claire des enjeux des niveaux supérieurs en général, et du niveau immédiatement supérieur au sien, en particulier. Maîtrisant la communication à l'oral comme à l'écrit, il doit aussi développer les qualités personnelles et l'empathie nécessaire qui lui permettront de recueillir les avis éclairés de ses subordonnés et de susciter l'adhésion autour de ses décisions. Il sait dominer et réduire la complexité pour exprimer des ordres clairs



et aisément exécutables. Promouvant la subsidiarité, il encourage l'initiative chez ses subordonnés pour augmenter la performance collective, tout en assumant les résultats de leurs actions. Enfin, au sein de son réseau, il est un ambassadeur et un représentant de l'Institution dans la société civile.

### **OFFICIER D'ÉTAT-MAJOR**

Dans le domaine des **opérations**, un officier d'état-major doit connaître la doctrine et maîtriser les méthodes de planification et de conduite des opérations multidomaines aux niveaux tactique et opératif. Par conséquent, il doit pouvoir évoluer tant dans un contexte national que multinational, et prendre toute sa part dans la contribution des forces armées à une approche globale dans la gestion d'une crise ou la conduite de la guerre.

En **administration centrale**, il doit comprendre les organisations et les processus de décision de son armée, de sa direction ou de son service, mais aussi au niveau ministériel, interministériel et international. Sa contribution à la réflexion et aux décisions se fera par le biais de fiches rédigées ou de présentations orales dans lesquelles il devra avancer et structurer ses arguments, s'engager et défendre ses idées, exercer un esprit critique et de synthèse, pour *in fine* convaincre. Hors de son ministère, il doit être capable de s'adapter à des méthodes de travail différentes, avec des responsables au référentiel personnel et professionnel parfois éloigné du sien.

### **CONSEILLER D'AUTORITÉ**

Pour conseiller une autorité de haut rang, dans un cabinet ou au sein d'une organisation internationale par exemple, l'officier doit **comprendre les enjeux stratégiques et politiques, extérieurs et intérieurs**, et exploiter toutes ses aptitudes au commandement et ses compétences d'officier d'état-major.

### **CHEF DE PROJET**

Un officier peut être amené à diriger une équipe pluridisciplinaire pour concevoir, planifier et conduire un projet complexe, y compris dans un cadre multinational. À ce titre il doit avoir une vision d'ensemble des enjeux et être capable de gérer les priorités. Pour **accompagner le changement**, il doit porter une vision stratégique, fédérer les énergies et susciter l'innovation.

## **UN ENSEIGNEMENT PERMETTANT L'ACQUISITION DES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES**

Afin de pouvoir assumer les responsabilités préalablement décrites, il est indispensable pour les officiers d'acquérir une palette de connaissances variées, de portée générale ou plus spécifiquement militaires.

### **PRENDRE DE LA HAUTEUR GRÂCE À LA CULTURE GÉNÉRALE**

Pour être performant dans les quatre types de fonctions décrits ci-dessus, un officier doit disposer des connaissances et des compétences appropriées, au premier rang desquelles une **solide culture générale**. Celle-ci doit embrasser les sciences humaines et les sciences sociales, mais aussi les sciences exactes et les sciences naturelles, afin de lui permettre de comprendre l'évolution du monde et de la société, sans pour autant nécessairement détenir toutes les expertises dans tous les domaines. Ainsi doit-il appréhender le contexte économique et industriel sous-tendant le développement de la base industrielle et technologique de défense. De même, est-il tenu de s'intéresser aux études

prospectives, aux implications capacitaires des ruptures technologiques en gestation et être capable de comprendre les enjeux des nouveaux domaines d'affrontement. À ce titre, le recours aux technologies numériques dans la formation sera encouragé et l'ouverture sur la société civile permettra à cet officier de mieux appréhender les différents facteurs de puissance consubstantiels de l'approche globale.

### **ACQUÉRIR DES SAVOIR-FAIRE OPÉRATIONNELS INTERARMÉES ET MULTIDOMAINES**

Le préalable à la maîtrise de la planification et de la conduite des opérations est la connaissance de la doctrine et des principes qui la régissent. Il est donc important de savoir qu'ils existent, mais aussi de savoir comment trouver les informations dont on a besoin. Par le **croisement des cultures**, les connaissances opérationnelles acquises au niveau tactique par chaque officier, dans sa première partie de carrière, doivent finalement bénéficier à tous pour garantir la **compréhension mutuelle de tous les effets qui peuvent être produits dans les différents milieux**. Cela constituera alors la base de l'acquisition des connaissances et des compétences à la fois interarmées et multidomaines.

### **SE RASSEMBLER AUTOUR DE LA SINGULARITÉ MILITAIRE**

Les officiers des armes et de la gendarmerie, ainsi que leurs camarades de l'armement et des services interarmées du soutien, dont l'action est tout aussi essentielle au succès des armes de la France, doivent avoir une parfaite compréhension et une conscience claire de ce qu'implique leur **singularité militaire**, notamment en termes de comportement et d'engagement.

Dans cette perspective, l'intégration des officiers supérieurs de ces directions générales et centrales dans le parcours de l'EMS contribuera à **conforter leur militarité**, en favorisant la connaissance mutuelle et la solidité du lien entre les forces et les soutiens. Ce sont là les conditions indispensables à l'efficacité opérationnelle.

### **PRENDRE CONSCIENCE DU FACTEUR GÉNÉRATIONNEL**

Un officier qui a vocation à **commander** et diriger des hommes et des femmes parfois bien plus jeunes que lui doit **être conscient de l'évolution de la société**. Les jeunes militaires ou agents civils arrivant dans les forces n'ont pas le même référentiel culturel que leur chef. L'accélération du changement, les nouvelles priorités sociétales et le développement des technologies de l'information sont autant de facteurs qui accentuent le décalage générationnel et qui doivent être appréhendés correctement pour exercer un *leadership* efficace.

Les futurs chefs devront donc adapter leur manière de commander, aux nouvelles caractéristiques de leurs subordonnés, afin de **valoriser leurs compétences et capitaliser sur leurs aptitudes à innover** pour vaincre.

Pour autant, le futur chef devra aussi être capable de **poursuivre l'action en mode dégradé**, et de préparer et guider ses subordonnés qui n'auront pas ce type d'expérience.

### **S'OUVRIRE À UNE CULTURE INTERMINISTÉRIELLE, EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE**

La **compréhension de l'interculturalité** est un enjeu fort pour être efficace dans le travail en réseau

avec un large éventail de partenaires.

Au niveau national, l'ouverture vers le monde civil, la connaissance de l'organisation et du fonctionnement des institutions françaises et la compréhension des processus régissant les interactions avec les autres départements ministériels sont nécessaires pour des officiers supérieurs. En effet, la Défense nationale n'a de sens que dans un **cadre interministériel** qui, appliqué à la gestion d'une crise, permet d'agir sur les facteurs de puissance constitutifs de l'approche globale.

Au niveau européen, il est important que les officiers maîtrisent l'organisation et le fonctionnement des institutions européennes. L'EMS est le lieu privilégié pour développer entre alliés européens une connaissance mutuelle de l'histoire et de la culture des différents pays, afin de comprendre leurs différentes approches et visions stratégiques. Cette combinaison des savoirs est la condition *sine qua non* pour développer une **culture stratégique européenne**, préalable indispensable à une autonomie stratégique européenne.

Enfin, **au niveau international**, les officiers supérieurs doivent avoir une compréhension de l'environnement stratégique et des **enjeux globaux**, et une connaissance des organisations internationales, en particulier, celles de sécurité, afin d'appréhender les intérêts et les objectifs des alliés, comme ceux des compétiteurs stratégiques.

Dans ce contexte, la maîtrise des langues vivantes, en particulier de l'anglais, est un préalable indispensable à toute velléité d'influence ou d'action dans un cadre multinational. Il faut donc utiliser toutes les opportunités offertes par leur parcours professionnel et leur parcours de formation, y compris au sein de l'EMS, pour contribuer à **rendre nos officiers bilingues en anglais**.

## UN ENSEIGNEMENT QUI S'APPUIE SUR PLUSIEURS LEVIERS

Afin d'atteindre ce double objectif de préparation des officiers à des responsabilités supérieures et d'acquisition de connaissances particulières, l'EMS doit mettre en œuvre des méthodes spécifiques et utiliser des ressources adaptées.

### QUELLE PÉDAGOGIE POUR FAVORISER L'ENGAGEMENT PERSONNEL DES STAGIAIRES ET AUDITEURS ?

La diversité des parcours des officiers et la variété de leurs expériences professionnelles et opérationnelles rendent nécessaire la mise en place d'une formation adaptée, proposant une dose certaine de personnalisation. Une telle **approche pédagogique innovante**, capitalisant sur la maturité des officiers et leur volonté de progresser permet de les responsabiliser et de les rendre acteurs de leur propre formation. En effet, l'apprentissage est de bien meilleure qualité, lorsque l'on comprend et adhère à l'objectif de sa formation, et que l'on a un certain contrôle sur celle-ci. C'est l'objet de la « **pédagogie transformatrice** » de l'**École de guerre**, qui vise à permettre à chaque officier de participer à la construction et à la conduite de sa propre transformation conformément à ses objectifs et aux besoins de l'Institution.

### QUEL ENCADREMENT POUR METTRE EN ŒUVRE CETTE PÉDAGOGIE ?

Pour mettre en œuvre une telle pédagogie, il convient de disposer de l'**encadrement adapté**.

D'une part, celui-ci doit être **composé d'officiers expérimentés du grade de colonel** ou équivalent provenant des armées, de la gendarmerie, mais aussi des directions et services, avec des parcours professionnels variés et donc complémentaires. Au-delà de la simple transmission de leur expérience de commandement ou d'officier d'état-major, en opération ou en administration centrale, ils devront guider les stagiaires et auditeurs pour construire leur propre formation individualisée à partir d'une offre modulaire d'activités. De plus, pour être en capacité d'évaluer le potentiel des officiers en formation au sein de l'EMS, ces cadres-professeurs doivent disposer eux-mêmes d'un potentiel avéré. Les cadres comme les stagiaires et auditeurs seront d'autant plus motivés que les premiers pourront retrouver les seconds sous leurs ordres dans des affectations ultérieures.

D'autre part, cet encadrement doit **bénéficier de l'expertise d'enseignants-chercheurs**, dont la première mission sera d'appuyer les cadres professeurs militaires en leur apportant leurs compétences académiques et d'ingénierie pédagogique. Sa deuxième mission consistera à animer le large réseau des intervenants extérieurs et des vacataires couvrant la multitude des champs disciplinaires enseignés, afin de garantir l'atteinte des objectifs pédagogiques. Enfin, ces enseignants-chercheurs pourront encadrer et évaluer les travaux de recherche des stagiaires et auditeurs, dont certains pourront alimenter la réflexion doctrinale.

### **UN LEVIER POUR CONSOLIDER LA RECHERCHE SUR LA GUERRE ET S'Y APPUYER**

L'EMS, dont le modèle est étudié avec un grand intérêt dans le contexte de la réforme de la formation de la haute fonction publique, forge des officiers d'élite qui cumulent à la fois une riche expérience opérationnelle et une formation d'excellence. En renforçant le **lien avec la recherche**, dans le cadre du « Pacte pour l'enseignement supérieur » du ministère des Armées, cet enseignement à la pointe de la modernité pourra revendiquer un rôle moteur dans un nouveau grand domaine d'étude universitaire : les **études sur la guerre** ou études polémologiques. Beaucoup plus connue dans le monde anglo-saxon sous le nom de *War Studies*, le développement de cette discipline en France est indispensable pour soutenir la réflexion stratégique nationale et promouvoir le rayonnement de la pensée militaire française. L'École militaire abrite toutes les ressources nécessaires pour devenir rapidement, dans le respect du primat hiérarchique militaire, un pôle d'excellence français de ces études d'avenir.

### **UN ENSEIGNEMENT QUI DOIT S'ADAPTER EN PERMANENCE**

Le commandement de l'EMS doit être conscient que les **évolutions sociétales** peuvent créer un décalage avec les nouvelles générations d'officiers, parfois source de difficulté dans les relations entre les cadres et leurs jeunes stagiaires.

Cependant, loin de présenter un inconvénient, ces générations montantes, nativement digitales, baignant depuis toujours dans un monde hyper connecté, offrent aux décideurs des **opportunités** de trouver plus facilement des solutions adaptées aux défis de demain. Le concept même d'opération multidomaine et la nécessité du travail en réseau leur seront intuitivement plus naturels.

C'est pourquoi, l'EMS doit conserver une forte **capacité d'adaptation** aux évolutions du monde, afin de bien prendre en compte les aspirations des officiers qu'il forme, et rester pertinent pour satisfaire

les besoins des armées, directions et services.



©Y.LETOURNEAU/  
MARINE NATIONALE/ DÉFENSE



©T.WALLET/  
MARINE NATIONALE/ DÉFENSE

## V. CONCLUSION

Au travers des **trois ambitions** qu'elle porte, **la politique de l'EMS** s'inscrit pleinement dans le modèle des ressources humaines des armées.

D'une part cette politique réaffirme la **vocation opérationnelle** de l'EMS en contribuant au développement des capacités opérationnelles modernes. Pour répondre aux enjeux de la formation des officiers qui constitueront le haut encadrement militaire des armées dans les domaines organiques, capacitaires et opérationnels, l'EMS génère le capital humain et les compétences nécessaires pour accomplir les missions des armées.

D'autre part, cette politique concourt à la **reconnaissance de la place des officiers** parmi les cadres dirigeants de l'État. Elle contribue au renforcement du lien armées-Nation, à la valorisation de la condition militaire, et à la reconnaissance de l'excellence de la formation du corps des officiers pour ce qui est **sa raison d'être, le commandement**.

Enfin, cette politique est un **outil d'influence internationale**, qui contribue directement à l'émergence d'une culture stratégique européenne, conformément au vœu du président de la République.

Pour autant, **l'EMS** doit faire preuve de souplesse, de flexibilité et de réactivité, afin d'être **soutenable** dans la durée, de **résister** à un éventuel choc et de **s'adapter** rapidement à des changements inattendus.

LIVRE 2

# PLAN STRATÉGIQUE DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR



## I. INTRODUCTION

En complément de la nouvelle politique de l'enseignement militaire supérieur (EMS) validée par le Conseil de l'enseignement militaire supérieur (CEMS) du 1<sup>er</sup> juillet 2020, ce plan stratégique de l'EMS répond au mandat du chef d'état-major des armées (CEMA) sur l'évolution de l'EMS (annexe VI.1).

Il s'articule en cinq chapitres. Dans une première partie assez synthétique, rassemblant les chapitres I et II, un état des lieux est préalablement dressé, avant de rappeler le contexte du mandat, et de terminer par la présentation des objectifs concrets de ce plan stratégique.

La mise en œuvre et le suivi des actions qui en découlent sont détaillés dans une deuxième partie constituée des chapitres III, IV et V.

Le plan stratégique est destiné à l'ensemble des acteurs de l'EMS :

- aux employeurs, armées, directions et services (ADS) qui, ayant exprimé leurs attentes, pourront constater leur prise en compte et bénéficier d'une image claire de la formation supérieure de leurs officiers ;
- au personnel de l'EMS, directeurs et cadres chargés de sa mise en œuvre, stagiaires et auditeurs bénéficiaires des formations, pour leur donner les objectifs et les axes conditionnant leurs actions ;
- aux autres institutions françaises ou étrangères susceptibles d'interagir avec l'EMS français.









# 1ÈRE PARTIE





## II. POUR UNE ÉVOLUTION DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR

### II.1 L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR (EMS)

#### II.1.1. Comprendre d'où vient l'EMS

Les enjeux actuels de l'approfondissement de la modernisation de l'EMS ne peuvent se comprendre sans mise en perspective historique.

La création de l'EMS est une conséquence directe du désastre de 1870. C'est pour remédier aux graves dysfonctionnements observés à cette occasion dans l'exercice du commandement et le fonctionnement des états-majors que le ministère de la Guerre crée, à partir de 1876, l'École supérieure de guerre (ESG).

Elle a pour mission de préparer des officiers aptes à servir en état-major, c'est-à-dire capables de maîtriser le combat interarmes, de l'organiser et de le conduire. Simultanément, l'ESG a donc aussi pour vocation de former les futurs chefs de l'armée (de Terre). C'est en ne séparant pas ces deux exigences que la nouvelle école devient un laboratoire de la pensée militaire et, en même temps, un centre de formation en profondeur des officiers. Celui-ci est fondé sur deux critères exigeants : une sélection discriminante, que symbolise une admission sur concours, et l'alternance bénéfique entre affectations en état-major et temps en corps de troupe. Mutatis mutandis, ce modèle perdurera jusqu'à nos jours.

Le ministère de la Marine crée l'École supérieure de marine (ESM) en 1893, avec une perspective plus généraliste. C'est seulement à la veille de la Première Guerre mondiale que l'ESM ralliera le modèle de l'ESG. Au même moment, sous l'impulsion de son directeur, le général Foch, l'armée (de terre) crée le Centre des hautes études militaires (CHEM). Contrairement au dessein du futur maréchal, qui aurait voulu l'orienter vers une formation de niveau stratégique, l'enseignement du CHEM est centré sur la préparation technique au maniement des grandes unités, au-delà de l'échelon divisionnaire.

À l'issue du premier conflit mondial, la marine crée un Centre des hautes études navales, en complément de son ESM, rebaptisée École de guerre navale. De véritables EMS d'armée sont ainsi constitués. En 1936, la nouvelle armée de l'air adopte un système équivalent. Simultanément, la dimension interarmées commence à être prise en compte avec la création du Collège des hautes études de défense nationale (CHEDN), confiée à l'amiral Castex. Et, pour la première fois, des auditeurs civils, issus de la fonction publique, sont accueillis.

Le désastre de 1940 pose de nouveau avec force la question de la pertinence de la formation dispensée. D'autant que les opérations combinées, tout au long de la guerre, ont révélé le caractère décisif de la dimension interarmées et interalliée.

À la Libération, la création d'une école de guerre unifiée est décidée, l'École supérieure des forces armées, combinée avec la relance du CHEDN. Mais si celle-ci est effective à partir de 1948, sous le nom d'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), seul un Cours supérieur interarmées (CSI) est finalement créé. D'une durée de six mois, il vient compléter la formation des écoles de guerre d'armée, qui sont finalement rouvertes. Seuls sont fusionnés les centres des hautes études, donnant naissance en 1952 à un nouveau CHEM, cette fois-ci interarmées, dont la responsabilité

est confiée à l'officier général directeur de l'IHEDN. L'année précédente a ouvert un établissement interarmées équivalent, mais d'un genre inédit, le Collège de défense de l'OTAN. Installé à l'École militaire, sans pour autant dépendre des autorités françaises, il accueille des officiers de tous les pays de l'Alliance.

Le dispositif ne bougera plus pendant quarante ans, à l'exception du départ du Collège de défense de l'OTAN pour Rome en 1967. Pourtant, au début de cette décennie, la fusion des écoles de guerre en un établissement unique a de nouveau été envisagée, avant d'être abandonnée.

C'est dans ce contexte qu'il faut placer la création du poste de directeur de l'Enseignement militaire supérieur (DEMS). Elle intervient à l'été 1958 quand, pour la première et seule fois jusqu'à nos jours, le poste de directeur de l'IHEDN est confié à un civil, l'inspecteur général des finances Essig. La responsabilité du CHEM ne peut lui être également attribuée. Elle revient donc au général de corps d'armée Bouvard, jusque-là directeur de l'École supérieure de guerre aérienne. Il reçoit à cette occasion le titre de DEMS pour asseoir sa position, en particulier face au directeur de l'IHEDN. En mars 1960, la nomination d'un officier à la tête de l'IHEDN, le général de corps d'armée Grout de Beaufort, permet de réunifier à son profit la direction de l'Institut et celle du CHEM. Beaufort conserve le titre de DEMS. Pour autant, l'échec du projet de fusion des écoles de guerre va rendre inutile la création d'une direction en tant que telle pour l'EMS.

Cette création n'est pas davantage décidée à l'occasion de la création du Collège interarmées de défense (CID) en 1993, qui constitue pourtant une étape majeure. La guerre du Golfe a rendu indispensable la prise en compte dans toute son importance de la dimension interarmées. Seul est mise en place à partir de 2001 un petit Centre d'études et de recherches de l'enseignement militaire supérieur (CEREMS), initialement intégré au CHEM. Il faut attendre les suites de l'audit des centres d'enseignement militaire supérieur effectué en 2005 par le médecin général de Saint-Julien, IGA-S, pour que soit effectivement créée la DEMS, en 2009. Une évolution à rapprocher du renforcement des responsabilités du CEMA intervenu avec les décrets de 2005 et 2009.

L'ambition est alors de faire de l'EMS un système d'excellence, au niveau national et international dans un paysage en mutation sur tous les plans. Le rapport Saint-Julien recommandait en effet de clarifier la ligne de partage entre les EMS d'armée et interarmées, de rechercher la labellisation de la formation délivrée au CID, de créer une synergie entre l'enseignement et la recherche et, enfin, d'avoir une meilleure efficacité globale du système.

Le DEMS devient le « patron » d'un EMS interarmées rénové, constitué de quatre piliers :

- un pilier formation, autour du CHEM et du CID ;
- un pilier recherche, correspondant à l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM), créé à cette occasion par la fusion de plusieurs centres préexistants<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Un centre dépendant du DEMS (le Centre d'études et de recherches de l'enseignement militaire supérieur ou CEREMS) et deux centres dépendant du SGA (le Centre d'études en sciences sociales de la défense, ou C2SD, et le Centre d'études d'histoire de la défense ou CEHD). L'IRSEM assimile en outre l'activité recherche existante au Centre des hautes études de l'armement.

- un pilier documentaire, créé lui aussi à cette occasion, le Centre de documentation de l'École militaire (CDEM), issu du regroupement de plusieurs bibliothèques<sup>2</sup> ;
- un pilier administratif, l'échelon de direction (EDD), qui veille également aux études prospectives et assume le secrétariat des structures de gouvernance.

En 2011, le CID renoue avec la tradition et prend le nom d'École de guerre. Surtout, en 2015, l'IRSEM quitte la DEMS pour rejoindre la nouvelle Direction générale des relations internationales et stratégiques (DGRIS). Si le soutien à la DEMS demeure inscrit dans les missions fondatrices de l'IRSEM, le recul est net par rapport aux attendus de la réforme de 2009 et aux décisions d'organisation prises alors. Un hiatus qui contribue à nourrir le besoin de mise en cohérence auquel ce document cherche à répondre.

### **II.1.2. Définition de l'EMS**

L'enseignement militaire supérieur (EMS), placé sous l'autorité du ministère de la Défense, a pour mission de préparer les officiers à tenir des postes demandant une qualification élevée dans certaines techniques, à exercer des fonctions exigeant de hautes qualifications générales ou scientifiques, à assumer d'importantes responsabilités de commandement et de direction<sup>3</sup>. Apparue seulement après 1945, l'appellation d'« enseignement militaire supérieur » est issue d'une histoire qui reflète celle de l'EMS en lui-même et que détaille l'annexe VI.2.

L'EMS est organisé par un corpus réglementaire détaillé en annexe VI.3. Il se décline en trois degrés, formalisés à partir du début des années 1970 :

- le premier degré (EMS 1), comprend des enseignements de niveau tactique ou technique élevé, pouvant être sanctionnés par des diplômes. Il forme des officiers détenteurs de responsabilités dans des domaines spécifiques ;
- le deuxième degré (EMS 2), comprend des enseignements de niveau opératif ou d'expertise élevé, pouvant être sanctionnés par des brevets. Il prépare à l'exercice de fonctions de commandement et de direction ;
- au-dessus du deuxième degré, qui sera nommé par convention EMS 3, l'enseignement apporte à certains officiers appelés à de hautes responsabilités des connaissances dans les domaines politico-militaires et de la stratégie. Ce troisième degré est généralement reconnu par le titre d'« auditeur » (d'un centre ou d'un institut des hautes études) à l'issue de la formation.

L'EMS regroupe des centres de formation d'armée, des centres de formation interarmées. L'EMS peut aussi s'appuyer sur des instituts interministériels, des grandes écoles et des universités. Bien que la mission du DEMS (cf. annexe VI.4) couvre les trois niveaux de l'EMS, il n'a autorité que sur les centres de formation interarmées. Ce sont le Centre des hautes études militaires (CHEM), l'École de

---

<sup>2</sup> Bibliothèques des anciennes Écoles de guerre et des centres de documentation de l'IHEDN, du CHEAR et de la Délégation aux affaires stratégiques (DAS).

<sup>3</sup> Article 1 du décret 2009-256 du 4 mars 2009, modifiant l'article D4152-1 du Code de la Défense.

guerre (EDG), appuyés par le Centre de documentation de l'École militaire (CDEM). L'organisation et les missions précises de ces trois organismes sont détaillées dans les annexes VI.5, VI.6 et VI.7.

### **II.1.3. Rôles et responsabilités**

Sous l'autorité du ministre, la politique de l'Enseignement militaire supérieur (EMS) est de la responsabilité du chef d'état-major des armées (CEMA), en liaison avec les chefs d'état-major d'armée, les directeurs généraux (DGGN, DGA, DGRIS) et les directeurs centraux des services interarmées (DCSIA).

Relevant directement du CEMA, le DEMS a la mission principale de préparer les officiers supérieurs à exercer des responsabilités d'état-major, de commandement et de direction dans des organismes interarmées, interministériels, internationaux et dans tout poste utile.

Pour ce faire, le DEMS propose au CEMA l'orientation de la politique de l'EMS, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre. Il veille à la cohérence pédagogique entre les différents niveaux de l'EMS et il contribue au développement et au rayonnement des études et des recherches, dans les domaines de la défense et de la sécurité nationale.

Chef militaire de la DEMS, il exerce son autorité sur les directeurs des entités (CHEM, EDG, CDEM) dont il dispose pour remplir sa mission. Il est assisté d'un officier général. Il est appuyé par un échelon de direction (EDD) dont l'organisation et les missions sont détaillées en annexe VI .8.

## **II.2 POURQUOI ALLER PLUS LOIN ?**

Le chantier de la rénovation de la politique de l'enseignement militaire supérieur (EMS), décliné par le présent plan stratégique, a été initié par un mandat du chef d'état-major des armées (CEMA). Il prend en compte les recommandations de l'Inspection des armées (IDA) et est influencé par certaines données extérieures.

Le DEMS assume également *intuitu personae* les fonctions de directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), organisme interministériel sous tutelle du Premier ministre.

### **II.2.1. La politique des ressources humaines du ministère de la Défense à l'horizon 2025**

Décidée en 2014, son objectif visait à adapter le modèle des ressources humaines du ministère aux évolutions de son organisation, afin de mieux répondre à ses besoins en compétences et effectifs nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Entreprise de long terme, dans le respect des équilibres entre recrutement, formation, gestion des parcours de carrière et reconversion du personnel, cette politique est importante pour l'EMS de par les exigences qu'elle porte. Sa déclinaison dans la rénovation du modèle des ressources humaines des armées repose sur les principes fondamentaux liés aux spécificités du ministère, en particulier, la formation continue et la sélection des potentiels les plus élevés.

### **II.2.2. Le mandat du chef d'état-major des armées (CEMA)**

Le 21 décembre 2018, le CEMA a adressé au général directeur de l'Enseignement militaire supérieur une lettre de mission (annexe VI.1) lui enjoignant de procéder à une remise à plat de l'organisation et du fonctionnement de l'EMS. Ce courrier demandait que soient proposées des améliorations et des adaptations pour obtenir un système optimal en phase avec les évolutions stratégiques et sociétales actuelles, capable de former les chefs militaires victorieux de demain mais aussi des cadres dirigeants de l'État.

### **II.2.3. Les recommandations de l'Inspection des armées (IDA)**

L'IDA a conduit en juin 2019 une inspection de la DEMS. Si elle a validé et témoigné sa confiance au système inspecté, constatant son efficacité au regard des moyens alloués, elle a néanmoins mis en exergue un certain nombre de points, qui constituent autant d'axes d'évolution et de progrès que l'EMS doit prendre en compte. D'une part, il est nécessaire de confirmer l'objectif du modèle français d'EMS et d'autre part de redonner au CEMA les moyens de jouer pleinement son rôle dans la formation du haut encadrement militaire.

### **II.2.4. Un environnement sociétal en évolution**

Les officiers suivent l'évolution de la société en tant que citoyens : les spécificités du métier perdurent, mais leurs attentes, leurs motivations, leurs modes de vie peuvent diverger de ceux de leurs aînés. L'EMS doit en tenir compte. Il s'agit pour lui d'assurer aux officiers une formation efficace et ouverte, en phase avec la société dont ils sont des cadres, et de participer à leur épanouissement.

### **II.2.5. L'émergence d'un nouveau champ de recherche et d'enseignement : les études sur la guerre (*War Studies*)**

Domaine parfaitement reconnu à l'international, en particulier dans le monde anglo-américain, les *War Studies*<sup>4</sup>, ne le sont qu'imparfaitement dans le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche en France. Elles ne sont ainsi pas considérées comme un champ disciplinaire en tant que tel pour l'instant.

Une forte demande existe tant parmi les étudiants que dans les media. En raison de leur histoire et de leurs capacités, les entités de l'EMS doivent devenir un lieu d'excellence des études polémologiques en France. Elles gagneront en efficacité, tant dans le domaine de l'enseignement au bénéfice des officiers en formation, que dans celui des études et de la recherche. Les armées y auront un intérêt manifeste, que ce soit directement (pour nourrir leurs travaux de doctrine, par exemple) ou indirectement (pour rayonner et exporter la pensée militaire française).

### **II.2.6. Un contexte stratégique en évolution rapide**

L'évolution rapide du contexte international, marqué par la dérégulation, le retour des rapports de force et la dilatation des espaces de confrontation, exige d'adapter constamment les enseignements

---

<sup>4</sup> Terme qui peut être traduit en Français par le terme inventé par le sociologue Gaston Bouthoul : polémologie ou études de la guerre.



et de renforcer la capacité des stagiaires et auditeurs à concevoir et conduire la guerre. Dans un volume de temps compté, le renforcement des enseignements concourant directement aux succès militaires dans les opérations les plus dures, en particulier dans les champs des nouvelles conflictualités et du multidomaine, doit constituer une priorité dans la formation des futurs hauts responsables militaires.



©R.NICOLAS-NELSON / ARMÉE DE L'AIR



## II.3 ÉTAT DES LIEUX

### II.3.1. Un système de formation supérieure qui donne globalement satisfaction ...

L'EMS fait suite aux écoles de formation initiale (Écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan, École navale, École de l'air, EOGN pour les recrutements directs et semi-directs d'officiers...). Il comprend les centres de formation, d'études et de recherche qui concourent à des formations de haut niveau d'officiers appelés à des responsabilités élevées. L'EMS débute généralement après le temps de commandement d'unité élémentaire ou assimilée, soit environ 6 ans après la sortie de la formation initiale.

Les entités chargées de l'EMS sont diverses. La responsabilité de l'EMS 1 appartient aux armées, directions et services (ADS), en cohérence avec la politique générale de l'EMS qui est du ressort du CEMA. La responsabilité de l'EMS 2 relève d'une part des ADS pour la formation spécifique d'armée et les formations externalisées, et d'autre part, de la direction de l'Enseignement militaire supérieur (DEMS) pour sa phase interarmées. Enfin, le principal centre de formation de l'EMS 3, le Centre des hautes études militaires (CHEM), relève de la DEMS. Cependant cette formation peut aussi être réalisée au sein d'autres organismes français ou étrangers.

Cet EMS fonctionne bien. Les officiers qui en sont diplômés, brevetés ou « auditeurs » donnent généralement satisfaction à leurs chefs et semblent bien tenir les postes qui leurs sont confiés (l'absence d'un RETEX formalisé interdit d'être plus affirmatif). L'EMS est regardé avec intérêt tant en France (réforme de la formation de la haute fonction publique), qu'à l'étranger (Royaume-Uni, Allemagne, Maroc, Espagne et États-Unis). Des pays alliés envoient leurs officiers à haut potentiel étudier en France, signe patent de la qualité des formations reçues. Enfin les officiers qui sortent

de l'EMS sont globalement satisfaits de leur formation, tant en ce qui concerne les connaissances acquises que les méthodes d'enseignement utilisées.

### **II.3.2. ...tout en ayant des axes de progrès**

Aussi le modèle français dédié à la « préparation des chefs militaires de demain » n'est pas remis en cause. Cependant, les études menées dans le cadre du mandat du CEMA sur l'évolution de l'EMS, et le rapport de l'Inspection des armées (IDA) de juin 2019 ont montré que le modèle était perfectible. Il ne s'agit pas de révolutionner une nouvelle fois l'EMS, mais d'approfondir sa modernisation en améliorant son fonctionnement et en mettant en perspective les nombreuses évolutions initiées par les directeurs successifs.

### **II.3.3. Une gouvernance de l'enseignement militaire supérieur à affermir**

Les instances réglementairement prévues se réunissent, mais ne se placent pas au niveau requis. Des textes anciens, et parfois obsolètes, mentionnent des conseils qui ne fonctionnent plus en raison de l'évolution de l'organisation du ministère.

Le Conseil de l'enseignement supérieur militaire (CEMS) placé sous la présidence du CEMA, chargé de la politique générale de l'EMS, a perdu une partie de son rôle stratégique pour traiter de problèmes qui ne relèvent pas de son niveau<sup>5</sup>.

Le conseil de perfectionnement de l'EMS (CPEMS)<sup>6</sup>, placé par les textes sous la présidence du sous-chef d'état-major « RH » de l'EMA ne s'est pas réuni depuis 2016 en raison de la disparition de ce sous-chef d'état-major.

Les responsabilités<sup>7</sup> du directeur de l'Enseignement militaire supérieur (DEMS), telles que définies dans le Code de la Défense, ne sont pas totalement exercées, notamment en raison d'un échelon de direction insuffisamment armé<sup>8</sup>. Outre le fait que le poste de l'officier général adjoint a été vacant en 2018-19, ses responsabilités ne sont pas du bon niveau. Elles sont actuellement limitées à des fonctions de secrétaire général, alors qu'elles devraient correspondre à celles d'un véritable directeur adjoint.

### **II.3.4. Un continuum de formation de l'EMS à optimiser**

Placé sous la responsabilité des ADS dans leur spécificité, l'EMS 1 couvre des réalités très différentes tant dans son positionnement dans le parcours de carrière des officiers, que dans ses objectifs et son contenu.

---

5 À titre d'exemple, le CEMS a traité l'ajournement de stagiaires étrangers et du niveau d'anglais. De plus, il ne s'est pas réuni lors du cycle 2018-2019.

6 Le CPEMS est chargé de mesurer la performance de l'institution, de donner des avis sur les concours d'accès et de préparer le CEMS.

7 Le DEMS est chargé d'orienter la politique de l'EMS et de conforter le rayonnement de cette dernière en France et à l'étranger. Il doit veiller à la cohérence du parcours de l'EMS à travers ses trois déclinaisons : EMS 1, EMS 2, EMS 3, et donc s'assurer de la cohérence pédagogique des programmes de formation depuis les écoles initiales.

8 Dans les faits, lors du cycle 2017-2018, le groupe des chargés de mission du DEMS était en déficit d'un officier supérieur, de trois officiers supérieurs pour 2018-2019, puis de deux officiers supérieurs pour le cycle 2019-2020.

De même, il n'existe pas de définition formelle des prérequis interarmées pour les lauréats de l'EDG et du CHEM. Chaque ADS prépare ses officiers à des niveaux différents ; il s'ensuit une hétérogénéité des officiers de l'EMS interarmées, préjudiciable à la formation et à l'emploi ultérieur de ces officiers. Enfin, les concours d'accès sont divers, tout particulièrement dans la nature et le nombre des épreuves d'admission. Certaines armées s'appuient entièrement sur la préparation individuelle pour effectuer une remise à niveau des candidats et épargner du temps de formation spécifique d'armée. D'autres réservent au concours sa seule fonction de sélection et consentent à un effort de formation complémentaire, garantissant à leurs officiers de maîtriser en tous points la connaissance de leur force, socle des prérequis de l'EDG. De ce fait, les efforts consentis par les candidats pour intégrer l'EMS 2 sont hétérogènes.

### **II.3.5. Une reconnaissance des formations de l'EMS à développer**

Le niveau d'équivalence du diplôme associé au brevet de l'École de guerre (EDG) est de niveau 7 au RNCP<sup>9</sup>, c'est-à-dire de type Master 2 (M2). Ce n'est pas, au regard de la formation, de l'expérience et du potentiel des officiers, le niveau adéquat qui tendrait plutôt vers le niveau terminal du RNCP, le niveau 8. De surcroît, la plus grande partie des officiers français stagiaires de l'École de guerre, est détentrice d'un M2 obtenu en école de formation initiale. Ces officiers peuvent, ainsi, avoir l'impression de ne pas progresser, ce qui ne concourt pas à leur motivation.

Enfin, l'obtention de diplômes universitaires supérieurs au M2 est de plus en plus nécessaire pour positionner favorablement des officiers sur des postes de direction dans un cadre interministériel ou international. Hors de France, le doctorat universitaire (PhD), niveau 8, constitue en effet le diplôme de référence pour les postes à haute responsabilité, une réalité qui s'affirme également en France ces dernières années.

### **II.3.6. Un encadrement pédagogique à valoriser**

Les postes d'encadrement pédagogique de l'EDG ne sont pas suffisamment valorisés par les DRH d'armée, direction ou service, qui peinent à y affecter les profils les plus adaptés. Cette désaffectation est accentuée par la rotation souvent trop rapide de ces officiers pénalisant la continuité pédagogique. Bien identifié depuis de nombreuses années, ce problème central est resté sans solution jusque-là.

D'autant que cette rotation rapide de la majorité des officiers cadres professeurs n'est pas compensée par la présence d'enseignants-chercheurs civils ou militaires permanents, à même de garantir l'adéquation des études aux objectifs et la continuité pédagogique. Enfin, cette absence d'enseignants-chercheurs affectés à la DEMS ne facilite pas l'accompagnement et l'évaluation des travaux de recherche des stagiaires.

### **II.3.7. Des structures de formation qui se côtoient plus qu'elles ne s'articulent**

Si l'École militaire regroupe sur un même site la plupart des organismes de formation supérieure et de recherche des armées et au-delà<sup>10</sup>, les synergies entre eux sont très perfectibles. Le lien entre

---

<sup>9</sup> Répertoire national des certifications professionnelles.

<sup>10</sup> La DEMS qui inclut le CHEM, l'EDG et le CDEM ; le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentation (CICDE) ; le Centre de doctrine et d'enseignement du commandement (CDEC), qui inclut l'EDG-Terre et l'Enseignement militaire supérieur scientifique et technique

enseignement/doctrine et recherche n'a jusqu'ici pas trouvé de concrétisation satisfaisante, d'autant plus que la DEMS a perdu son pilier « recherche » initial avec le transfert de l'IRSEM vers la DGRIS.

Même si le soutien à l'enseignement militaire est resté sur le plan réglementaire l'une des quatre missions principales de l'IRSEM, le recul a été indéniable.

Dépendant des services du Premier ministre, l'IHEDN demeure un objet singulier, en dépit de ses liens avec le CHEM et d'un directeur commun avec l'EMS. Également sous l'autorité des services du Premier ministre, l'Académie du renseignement constitue un cas à part.

Enfin, les économies d'échelle dans les domaines du fonctionnement et du soutien, tant général que pédagogique, sont rendues difficiles par la coexistence d'organismes relevant de tutelles différentes.

### **II.3.8. Une difficulté de l'EMS à satisfaire les besoins du ministère dans le domaine des relations internationales**

Avec la diminution continue depuis plusieurs années du format des armées et corollairement du nombre d'officiers français formés dans les organismes de l'EMS, il est de plus en plus difficile de satisfaire les besoins du ministère en matière de relations bilatérales. En effet, le nombre de places offertes aux officiers étrangers pour l'EMS 2 ne correspondait plus aux attentes des pays partenaires.



© L.PRIOLET/ECPAD



©L.MONNIER

## **II. 4. LES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'EMS**

### **II.4.1. Vision stratégique**

Pour répondre aux enjeux de formation et de préparation d'un haut commandement militaire apte à analyser dans la complexité, décider dans l'incertitude et agir dans l'adversité, il est nécessaire de définir une politique ambitieuse, innovante et pérenne de l'enseignement militaire supérieur (EMS).

(EMSST) ; les trois centres d'enseignement supérieurs d'armées (CESM, CERPA, CESG). Au titre du ministère des Armées, l'École militaire accueille également l'IRSEM, dépendant de la DGRIS, et le Centre de formation au management du ministère des Armées, qui relève du SGA. Enfin on relève la présence sur le site de l'École militaire de l'IHEDN et de l'Académie du renseignement, tous deux dépendant des services du Premier ministre.

Cette politique, qui s'inscrit naturellement dans le modèle RH des armées, a vocation à répondre aux enjeux de la formation des officiers qui constitueront le Haut encadrement militaire (HEM) des armées dans les domaines organiques, capacitaires et opérationnels. Elle concourt à la reconnaissance de la place des officiers parmi les cadres dirigeants de l'État. Elle est aussi un outil d'influence internationale.

L'EMS est un investissement dans la préparation de l'avenir, car il contribue directement au développement de la capacité militaire opérationnelle des forces armées. Après s'être focalisé ces dernières décennies sur le développement d'une culture interarmées à partir du deuxième degré, l'EMS doit accompagner la mutation de notre environnement stratégique et produire désormais des officiers aptes à comprendre et à opérer dans un espace de bataille multidomaine. En façonnant le capital humain qui, demain, constituera le HEM, l'EMS permettra au système de commandement et de conduite de nos institutions de défense et de sécurité de préparer et de gagner les guerres de demain, à l'étranger comme sur le territoire national.

Pour améliorer son fonctionnement et répondre aux attentes, les axes majeurs du plan stratégique de l'EMS doivent permettre d'atteindre cinq grands objectifs détaillés ci-après.

#### **II.4.2. Une gouvernance de l'EMS consolidée, afin d'en garantir le pilotage et le contrôle**

##### **OBJECTIF 1**

L'existence d'une politique de l'EMS rend nécessaire la mise en place d'une gouvernance adaptée et efficace. Il s'agit d'une part, de distinguer la politique de la gestion, tant dans les textes réglementaires que dans la comitologie et, d'autre part, de conforter le DEMS dans ses missions au profit du CEMA. De plus, cette politique doit aussi venir en appui d'un DEMS fédérateur, représentant les armées dans le cadre du projet qui, à terme, pourrait déboucher sur la création d'une « Académie de défense » et/ou « université de la Défense ». Ce projet a vocation à renforcer les synergies entre enseignement, recherche et doctrine sur le site de l'École militaire, tout en préservant les prérogatives de chaque armée, direction ou service, dans le respect de la mission principale de l'EMS : la formation des officiers supérieurs.

#### **II.4.3. Un *continuum* de formation de l'EMS cohérent, avec des objectifs partagés en interarmées**

##### **OBJECTIF 2**

La progressivité et la complémentarité des EMS 1, 2 et 3 doivent être consolidées, en particulier entre les EMS 2 spécifiques d'armée et l'EMS 2 interarmées, de même qu'entre ce dernier et l'EMS 3. En termes simples, au plan opérationnel, l'enseignement de l'EMS 1 est centré sur le niveau tactique, l'EMS 2 sur le niveau opératif et l'EMS 3 sur les niveaux stratégique et politico-militaire.

La forte symbolique d'un concours à mi-carrière est réaffirmée au moment où les institutions de formation de la haute administration s'en inspirent. La sélection des futures élites militaires reste de la responsabilité de chaque armée, direction et service. Cependant, cette responsabilité doit



s'exercer dans le respect des conditions d'équité des candidats devant le concours. Enfin, les prérequis minimaux pour les lauréats de l'EMS 2 et les officiers sélectionnés pour suivre l'EMS 3 définis en commun, doivent être garantis, afin de faciliter la formation par échange d'expérience.

En effet, concernant l'EMS 2, l'EDG est le lieu d'acquisition de la maîtrise de l'interarmées et d'acculturation à l'interministériel, pour démarrer une deuxième partie de carrière qui mènera les stagiaires au moins aux responsabilités de chef de corps, commandant de bâtiment, de base aérienne ou de groupement de gendarmerie, de chef de J en PCIAT/CJTF HQ ou de chef de bureau en administration centrale.

Quant au niveau 3 de l'EMS, en particulier au CHEM, il apporte principalement la connaissance du niveau politico-militaire et une ouverture plus poussée sur l'interministériel et l'international. Certains des officiers qui en sont issus ont vocation à occuper les plus hautes responsabilités et peuvent intégrer le vivier des futurs cadres dirigeants de l'État.

Enfin, une réflexion coordonnée permet de mieux articuler les cursus proposés aux auditeurs civils dans les différentes écoles de niveaux EMS 2 et EMS 3, et de consolider l'offre de formation proposée aux auditeurs appartenant aux administrations du champ régalien.



#### **II.4.4. Des modèles de formation des EMS 2 et 3 confortés et maîtrisés pour mieux répondre aux enjeux des guerres de demain et aux attentes des employeurs**

##### **OBJECTIF 3**

Le modèle innovant et ambitieux de « pédagogie transformatrice de l'EDG » est maîtrisé grâce à un juste équilibre entre les principes d'ouverture, de responsabilisation et d'individualisation dans la formation, et l'acquisition d'un socle commun de connaissances et de compétences interarmées et multidomains.

En accord avec les évolutions stratégiques et sociétales actuelles, l'emploi et la maîtrise des technologies numériques sont renforcés dans le cadre des formations dispensées.

Une définition plus précise des attentes des prescripteurs et une meilleure définition des postes occupés en sortie de l'EMS permettent à la fois de consolider le socle de l'enseignement opérationnel interarmées et de mieux hiérarchiser et personnaliser les activités très variées proposées aux stagiaires. En parallèle, un effort particulier est réalisé pour renforcer la préparation des stagiaires aux nouvelles conflictualités (nouveaux domaines d'affrontement, opérations multidomaines, avènement des systèmes autonomes, etc.) et aux scénarios de rupture.

Le modèle exclusif de formation du CHEM est préservé pour favoriser l'appropriation du niveau politico-militaire et la connaissance en profondeur des problématiques actuelles. La formation au CHEM est directement corrélée à la politique du Haut encadrement militaire (HEM) arrêtée par le CEMA.

Les équivalences et les passerelles entre formations similaires sont clarifiées.

#### **II.4.5. Un encadrement adapté aux objectifs d'enseignement et un lien formation-recherche affermi**

##### **OBJECTIF 4**

L'encadrement militaire de l'EDG est valorisé en cohérence avec les attendus de formation et d'évaluation des futurs chefs. Considérée comme un investissement productif et capacitaire, l'affectation d'un officier comme cadre professeur de groupe (CPG) ou chef de département est désormais un marquant positif dans sa trajectoire RH. Elle lui ouvre la possibilité d'assumer ultérieurement des postes de haute responsabilité. Ces officiers expérimentés contribuent activement à la transmission du savoir, à la réflexion, essentiellement stratégique, et aux travaux de recherche et de doctrine, en lien avec l'EMS 3 et les centres doctrinaux des armées.

De même, il est tout aussi important d'inscrire l'EMS dans le paysage de l'enseignement supérieur français et international en prenant en compte les enjeux ministériels. Cela se traduit par le besoin de bénéficier de l'expertise pédagogique d'une petite équipe d'enseignants-chercheurs, avec le double objectif de professionnaliser l'ingénierie pédagogique au sein de l'EDG et de renforcer l'articulation entre enseignement et recherche, considérant que les deux sont intrinsèquement liés dans l'enseignement supérieur. Ces actions sont menées en cohérence avec le Pacte Enseignement supérieur du ministère des Armées.

Ces initiatives permettent de soutenir la définition des modalités d'une éventuelle certification de niveau 8 pour l'EDG (sans impact sur la formation délivrée) et de développer la possibilité de parcours de doctorants au sein du ministère des Armées sur plusieurs niveaux d'EMS. Ces deux aspects sont importants pour l'EDG afin d'améliorer la visibilité de l'EMS 2 en interministériel et à l'international, mais aussi l'attractivité des institutions de l'École militaire au bénéfice de nos officiers et du ministère.

#### **II.4.6. Un outil d'influence et de rayonnement international pleinement employé**

##### **OBJECTIF 5**

L'EMS est un levier majeur d'influence et d'interopérabilité actuellement sous exploité, spécialement en matière de relations internationales (RI). Reconnu en interministériel, l'EMS suscite à l'international une demande qui excède très largement les capacités d'accueil françaises. Exporter le modèle

français d'EMS contribue ainsi à faire rayonner la culture stratégique et la pensée militaire française, à influencer nos partenaires et accroître notre interopérabilité avec nos alliés.

La consolidation d'une instance de gouvernance spécifique rassemblant DGRIS – OGRIM – DCSD – DEMS et les OGRI de chaque armée, contribue au développement de cette vision stratégique faisant de l'EMS un véritable outil d'influence. Cette instance de gouvernance renouvée permet d'élaborer une programmation pluriannuelle de l'accueil des officiers étrangers en France dans les formations de type EMS 2 et 3. La capacité d'accueil de ces officiers est adaptée pour répondre aux besoins des relations bilatérales, sans nuire à la qualité de la formation donnée aux officiers français.

Cette anticipation est essentielle pour accroître la possibilité d'attirer les élites militaires des pays partenaires, indépendamment de leur maîtrise initiale de la langue française. En complément, l'offre de formation linguistique est renforcée, en France et dans les pays d'origine, grâce à des opérateurs publics et privés.

L'EMS français s'engage dans le développement d'une culture stratégique européenne, condition nécessaire à l'avènement d'une autonomie stratégique européenne.

Pour répondre aux besoins de formation des élites militaires des pays partenaires, qui sont bien supérieurs à notre capacité institutionnelle, il est opportun de favoriser la création à l'étranger, de centres de formation militaire supérieure basés sur l'expertise française. Ces centres sont créés et opérés par des opérateurs privés nationaux capables de valoriser le modèle français d'EMS. Cependant, pour garantir leur niveau d'excellence une certification des marques « EDG et CHEM France » est développée. Cette certification donne naissance à un véritable label, qui garantit aux pays hôtes la qualité des formations dispensées et le respect du modèle français, et qui peut être utilisé au profit de la communication des armées et du ministère.

Enfin, le suivi des étrangers formés par la France est renforcé et professionnalisé, avec le soutien de l'association « Frères d'armes » (FA), en créant une cellule RI dédiée à la DEMS/EDD, en lien avec la DGRIS.





# École de guerre



24<sup>e</sup> PROMOTION



## 2<sup>ÈME</sup> PARTIE



### III. DÉPLOIEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'EMS

La mise en œuvre du plan stratégique de l'EMS, dont les objectifs viennent d'être décrits, passe par le développement de cinq axes majeurs d'évolution :

1. Renforcer la gouvernance de l'EMS ;
2. garantir la cohérence du *continuum* de formation ;
3. ajuster le contenu des formations aux besoins des employeurs ;
4. adapter l'encadrement et consolider le lien formation-recherche ;
5. organiser la contribution de l'EMS aux relations internationales de défense.

Chacun de ces axes se décline à son tour en autant d'actions que nécessaire. Celles-ci peuvent s'articuler en plusieurs parties précisant certains des points suivants : constat ; problématique ; enjeu ; objectif ; proposition ; étapes de mise en œuvre.

#### AXE 1 : RENFORCER LA GOUVERNANCE DE L'EMS

##### *RAPPEL OBJECTIF 1 :*

L'existence d'une politique de l'EMS rend nécessaire la mise en place d'une gouvernance adaptée et efficace. Il s'agit d'une part, de distinguer la politique de la gestion, tant dans les textes réglementaires que dans la comitologie et, d'autre part, de conforter le DEMS dans ses missions au profit du CEMA. De plus, cette politique doit aussi venir en appui d'un DEMS fédérateur, représentant les armées dans le cadre du projet qui, à terme, pourrait déboucher sur la création d'une « Académie de défense » et/ou « université de la Défense ». Ce projet a vocation à renforcer les synergies entre enseignement, recherche et doctrine sur le site de l'École militaire, tout en préservant les prérogatives de chaque armée, direction ou service, dans le respect de la mission principale de l'EMS : la formation des officiers supérieurs.

##### **ACTION 1.1. : actualiser les textes et la comitologie**

Les éléments relatifs à l'EMS et à la DEMS définis par le Code de la Défense (cf. annexe VI.3) restent pertinents.

En revanche, afin de prendre en compte les ambitions de cette politique rénovée de l'EMS, la disparition de la sous-chefferie RH de l'EMA (2013), les travaux en cours sur l'Organisation centrale du ministère (OCM) et permettre la mise en œuvre de la comitologie adaptée, certaines prescriptions réglementaires (cf. annexe VI.3) doivent être mises à jour. Cette action vient formaliser les actions suivantes de l'axe 1 (1.2, 1.3 et 1.4).

##### *ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE*

1. Mettre à jour les textes mentionnant la sous chefferie RH de l'EMA, en particulier en transférant la présidence du CPEMS au MGA ;

2. modifier l'instruction du 26 novembre 2012 pour l'adapter au nouvel état de la DEMS ;
3. modifier l'arrêté du 22 décembre 2015 pour préciser les relations entre l'IRSEM et la DEMS.

### **ACTION 1.2 : mettre en place la comitologie refondée (CEMS, CPEMS, CODIR EMS)**

L'ambition de la nouvelle politique de l'EMS rend nécessaire la restauration d'une gouvernance efficace, afin d'en garantir l'adaptation permanente et la mise en œuvre contrôlée. Compte-tenu de la portée de l'EMS, qui dépasse le seul périmètre du CEMA, cette gouvernance s'appuie sur trois instances distinctes et complémentaires :

- le Conseil de l'enseignement militaire supérieur (CEMS) : instance sommitale de la gouvernance, placé sous la présidence du CEMA, elle réunit les chefs d'état-major d'armée (CEMx), les directeurs généraux (DG), les directeurs centraux des services interarmées (DC SIA). Aux employeurs militaires, sont associés le DEMS, le directeur des ressources humaines du ministère de la Défense (DRHMD) et le DGRIS adjoint. Le CEMS définit les orientations stratégiques et valide la politique générale de l'EMS ;
- le Conseil de perfectionnement de l'EMS (CPEMS) : placé sous la présidence du MGA, il rassemble les majors généraux (MGx) ou adjoints des DG et DC SIA, le DRHMD adjoint, le DGRIS adjoint, le DCSD, ainsi que le sous-chef d'état-major performance (SC PERF), l'officier général chargé des relations internationales (OGRIM) et le DEMS. Le directeur adjoint de l'EMS (DAEMS), les directeurs des entités de la DEMS peuvent y assister. Le CPEMS prépare le CEMS en évaluant les résultats atteints dans le domaine de l'EMS et en orientant les travaux de préparation de la politique de l'EMS. Le CPEMS s'assure de la cohérence de la politique de l'EMS avec les autres politiques sectorielles du ministère des Armées et, le cas échéant, au-delà. Au titre de l'évaluation de la performance de l'EMS, le CPEMS vérifie en particulier la bonne affectation, l'adéquation et la gestion des ressources au regard des besoins et des objectifs. Pour ce faire, il se tient à une date compatible avec la prise en compte de ses décisions dans le cycle d'ajustement annuel de la programmation militaire (A2PM) ;
- le Comité de direction de l'EMS (CODIR) : présidé par le DEMS réunit les DRH des armées, directions et services, l'adjoint DGRIS, l'OGMRH, l'OGRIM, ainsi que le DAEMS et les directeurs des entités de la DEMS. Le CODIR a pour objectif, d'une part, de proposer les éléments de la politique de l'EMS et, d'autre part, de la mettre en œuvre après validation par le CEMS.

### **ACTION 1.3. : conforter le DEMS dans ses missions au profit du CEMA telles que définies dans le Code de la Défense**

#### **CONSTAT**

Le DEMS, officier général de haut rang est aussi le directeur de l'IHEDN. La structure d'établissement public de l'Institut, sous la tutelle des services du Premier ministre, impose un très fort engagement de son directeur, parfois au détriment de sa disponibilité pour l'EMS.

Le DEMS est directement subordonné au CEMA. Le Code de la Défense stipule que ses missions sont :

- d'orienter et mettre en œuvre la politique de l'EMS ;
- de garantir la cohérence des trois niveaux de l'EMS ;
- de développer et promouvoir les études et la recherche de défense.

Cependant, pour animer la gouvernance de l'EMS, il ne dispose pas toujours du personnel requis.

### **PROBLÉMATIQUE**

Le DEMS exerce son rôle d'animation de la politique de l'EMS au travers de la direction active du CODIR EMS. Il propose des orientations et participe à la mise en œuvre de la politique EMS, avec les organismes de formation (EDG et CHEM) et le pôle documentaire (CDEM) placés sous sa responsabilité, mais aussi en coordination avec tous les acteurs concourants.

Afin de pouvoir pleinement assumer sa double responsabilité pour l'IHEDN et l'EMS, le DEMS a besoin d'être secondé et appuyé par un adjoint de plein exercice et une équipe adaptée.

### **OBJECTIF**

Donner au DEMS les moyens humains de mener à bien ses missions.

Le DEMS est secondé par un officier général qui porte le titre et emporte les attributions de directeur adjoint de l'EMS. Cet officier général succède dans le cadre d'une fonction renforcée à l'officier général adjoint (OGA). Il est le pendant pour la DEMS du préfet directeur adjoint de l'IHEDN.

Pour assumer ses responsabilités et garantir sa capacité à appuyer efficacement l'exercice de la gouvernance renouvelée, le DEMS dispose d'un « échelon de direction » (EDD) qui doit être correctement armé en chargés de mission des quatre forces armées, dans la durée, en quantité et qualité prévues par le REO.

### **ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE**

1. Mise en place du comité de direction de l'EMS ;
2. création du poste de directeur adjoint de l'EMS par transformation de celui de l'OGA ;
3. mise en place des structures de coordination nécessaires<sup>11</sup> sur le site de l'École militaire ;
4. armement de l'échelon de direction en qualité et quantité dans la durée.

## **ACTION 1.4. : renforcer les synergies dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de la doctrine sur le site de l'École militaire**

### **PROBLÉMATIQUE**

Il existe un manque patent de synergies entre les différentes entités de formation, de recherche et de doctrine présentes sur le site de l'École militaire (EMSx, IHEDN, Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE), IRSEM...).

---

<sup>11</sup> Au sein de la DEMS, au sein de l'École militaire avec les entités de recherche et d'enseignement placées en dehors de la DEMS.

Malgré la création de l'IRSEM en 2009, le découplage de l'enseignement et de la recherche est patent. Le départ de l'IRSEM pour intégrer la DGRIS à sa création, en 2015, visait à renforcer la recherche stratégique au sein du ministère des Armées. Cependant, cela a constitué un vrai recul structurel dans la relation enseignement-recherche, même si le soutien à l'EMS demeure identifié comme l'une des missions de l'IRSEM.

Au-delà de ce découplage entre recherche et enseignement, le site de l'École militaire manque de lisibilité pour le monde extérieur (civil ou international), qui confond souvent le lieu et l'EDG.

De plus, les entités présentes, malgré leur proximité géographique, ne contribuent pas à favoriser l'émergence d'un centre d'excellence nationale pour les études sur la guerre (*War Studies*) et la pluralité des rattachements institutionnels freine la mise en œuvre d'une politique documentaire électronique à l'échelle du site.

### **ENJEUX**

Dans ce contexte les enjeux sont multiples :

1. recréer le diptyque naturel enseignement-recherche au sein de l'EMS au profit de la DEMS, afin de garantir la qualité de l'enseignement, son adaptation permanente à l'évolution de la connaissance et du monde, la rigueur et la continuité pédagogique, ainsi que la reconnaissance des formations délivrées ;
2. mieux exploiter un site exceptionnel pour renforcer l'attractivité et la lisibilité de nos institutions, afin de créer la dynamique nécessaire à l'émergence d'un pôle national d'excellence en études sur la guerre (*War Studies*), à même de soutenir la préparation de la guerre du futur ;
3. faciliter les parcours des doctorants militaires et civils au sein d'une entité du ministère des Armées ;
4. soutenir la diplomation et la certification des organismes de formation militaire supérieure afin de renforcer leur reconnaissance interministérielle et internationale.

### **DÉFIS**

Ce constat est le résultat de l'existence de multiples tutelles organiques et fonctionnelles sur les différents organismes présents sur le site de l'École militaire. Le défi sera donc d'aller progressivement vers une gouvernance commune, dans le respect des spécificités et des prérogatives de chacun des acteurs, en particulier en préservant la finalité de l'EMS qui est avant tout de préparer des chefs militaires.

### **OBJECTIF**

L'objectif est donc de renforcer la coordination locale et d'améliorer les synergies entre les entités de formation, doctrine et recherche présentes sur le même site, sous une forme qui, à terme, pourrait déboucher sur la création d'une « Académie de défense » et/ou « université de la Défense » sur le site de l'École militaire.



## ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

Afin de bien mesurer les avantages et inconvénients des différentes options, et d'en apprécier toutes les implications, il est recommandé une approche par étape, soutenable et incrémentale. Le plan d'action (court-moyen-long terme) pourrait s'articuler de la manière suivante :

1. renforcer la coordination locale des organismes présents sur le site et concourants aux missions précitées, par le biais de comités *ad hoc* qui se réuniraient régulièrement sous l'autorité du DEMS, sur le site de l'École militaire ;
2. à moyen terme, créer une instance de gouvernance bicéphale (DEMS/DGRIS Adj) où le CEMA et la DGRIS seraient représentés au même niveau, afin de piloter étroitement la coordination des entités et le partage des ressources pour l'atteinte d'objectifs définis en communs ;
3. à plus long terme, étudier la création d'une nouvelle entité sous une direction unique (un officier général secondé par une autorité académique, afin de garantir les synergies et d'augmenter la visibilité pour développer les partenariats avec d'autres institutions.

Deux options sont alors possibles :

- une Académie de Défense dans laquelle les entités existantes perdureraient sous la forme de facultés, au profit desquelles des ressources communes seraient mutualisées au sein de chaires spécifiques ;
- envisager une architecture sur le modèle d'une Université de la Défense nationale, qui conservant sa spécificité militaire, deviendrait une école doctorale pour les études sur la guerre (*War Studies*).

Les synergies trouvées permettront d'améliorer l'attractivité et l'ouverture de l'École militaire sur l'extérieur, ainsi que sa capacité à nouer des partenariats plus larges.



©L.MONNIER



©L.MONNIER



## **AXE 2 : GARANTIR LA COHÉRENCE DU CONTINUUM DE FORMATION**

### **RAPPEL OBJECTIF 2 :**

La progressivité et la complémentarité des EMS 1, 2 et 3 doivent être consolidées, en particulier entre les EMS 2 spécifiques d'armée et l'EMS 2 interarmées, de même qu'entre ce dernier et l'EMS 3. En termes simples, au plan opérationnel, l'enseignement de l'EMS 1 est centré sur le niveau tactique, l'EMS 2 sur le niveau opératif et l'EMS 3 sur les niveaux stratégique et politico-militaire.

La forte symbolique d'un concours à mi-carrière est réaffirmée au moment où les institutions de formation de la haute administration s'en inspirent. La sélection des futures élites militaires reste de la responsabilité de chaque armée, direction et service. Cependant, cette responsabilité doit s'exercer dans le respect des conditions d'équité des candidats devant le concours. Enfin, les prérequis minimaux pour les lauréats de l'EMS 2 et les officiers sélectionnés pour suivre l'EMS 3 définis en commun, doivent être garantis, afin de faciliter la formation par échange d'expérience.

En effet, concernant l'EMS 2, l'EDG est le lieu d'acquisition de la maîtrise de l'interarmées et d'acculturation à l'interministériel, pour démarrer une deuxième partie de carrière qui mènera les stagiaires au moins aux responsabilités de chef de corps, commandant de bâtiment, de base aérienne ou de groupement de gendarmerie, de chef de J en PCIAT/CJTF HQ ou de chef de bureau en administration centrale.

Quant au niveau 3 de l'EMS, en particulier au CHEM, il apporte principalement la connaissance du niveau politico-militaire et une ouverture plus poussée sur l'interministériel et l'international. Certains des officiers qui en sont issus ont vocation à occuper les plus hautes responsabilités et peuvent intégrer le vivier des futurs cadres dirigeants de l'État.

Enfin, une réflexion coordonnée permet de mieux articuler les cursus proposés aux auditeurs civils dans les différentes écoles de niveaux EMS 2 et EMS 3, et de consolider l'offre de formation proposée aux auditeurs appartenant aux administrations du champ régalien.

### **ACTION 2.1. : garantir la progressivité et la complémentarité des EMSx**

#### **PROBLÉMATIQUE**

Les enseignements militaires supérieurs (EMS) sont de trois degrés : 1, 2, 3. Ils se destinent, dans le cas d'officiers de haut potentiel aux mêmes personnes à différents moments de leur carrière. Cependant, la responsabilité des EMS n'appartient pas aux mêmes autorités : l'EMS 1 aux armées directions et services (ADS), l'EMS 2 pour partie aux ADS et dans sa partie interarmées à la direction de l'Enseignement militaire supérieur (la DEMS) et enfin l'EMS 3 à cette dernière ; il peut également être suivi, selon le souhait des ADS, dans des instituts civils et étrangers. La cartographie de ces enseignements est réalisée par l'action 3.6. Ces diversités croisées font qu'il appartient de s'assurer que le parcours entre les EMS est cohérent.

#### **ENJEUX**

Les textes réglementaires donnent au DEMS la responsabilité de veiller à la cohérence du parcours des EMS. Il se doit d'y veiller sans empiéter sur les prérogatives des gestionnaires.

## DÉFIS

Assurer une réelle progressivité entre les EMS et éviter toute ambiguïté ou redondance contre-productive.

## OBJECTIF

Faire en sorte que chaque EMS soit bien délimité et conforme à sa définition réglementaire :

- EMS 1 : comprend des enseignements de niveau tactique ou technique élevé ;
- EMS 2 : comprend des enseignements de niveau opératif ou d'expertise élevé ;
- EMS 3 : assure aux officiers destinés à assurer de hautes responsabilités des connaissances dans les domaines politico-militaires et de la stratégie.

Le CODIR EMS, rassemblant sous la direction du DEMS les directeurs des ressources humaines des ADS, est le lieu où la complémentarité et la cohérence d'ensemble des différents niveaux d'EMS doivent être appréciées. Les éventuelles difficultés de partage de périmètre peuvent être débattues et des arbitrages rendus dans ce même cénacle.

## ACTIONS DÉVELOPPÉES À MENER

- Inscrire dans l'ordre du jour des CODIR EMS une action récurrente « vérification de la complémentarité et de la cohérence des EMS » à débattre en tant que de besoin.



© N.SEGALL/ IRSEM



©L.MONNIER

## **ACTION 2.2. : définir les prérequis minimaux pour les stagiaires de l'EMS IA**

### **Enseignement militaire du 2<sup>ème</sup> degré**

#### **PROBLÉMATIQUE (EDG)**

Les officiers admis à l'École de guerre (EDG) sont très divers. Ce sont des officiers issus des filières de recrutement direct et semi-direct (écoles militaires initiales) ou contractuels (écoles civiles ou universités)<sup>12</sup>. Ils sont jeunes<sup>13</sup>, mais mûrs. Ils ont servi une bonne dizaine d'années dans la partie opérationnelle et exécutive de leur milieu d'appartenance au sein duquel ils ont occupé un ou plusieurs postes à responsabilités<sup>14</sup>.

S'ils ont tous le potentiel pour bénéficier pleinement des enseignements de l'EDG, leur extrême diversité rend nécessaire l'exigence de prérequis à partir desquels le programme de l'école pourra se construire et surtout à partir desquels l'enrichissement croisé pourra pleinement se réaliser.

Il appartient aux employeurs de s'assurer que ces prérequis sont bien détenus par les stagiaires préalablement à leur arrivée à l'EDG.



©A.JEULAND / ARMÉE DE L'AIR

©J.FECHTER / ARMÉE DE L'AIR



#### **PRÉREQUIS JUGÉS LORS DE LA SÉLECTION DE L'EMS 2**

Dans le système français de l'EMS, c'est le fait d'avoir été sélectionné qui détermine de façon quasi définitive l'aptitude d'un officier à occuper un poste du HEM dans les dix à quinze années qui suivront son passage à l'EDG. Il fait donc l'objet d'un processus de sélection rigoureux.

Ce processus, participe aux prérequis de l'EDG. En effet, il se fonde sur des évaluations chiffrées de matières et savoirs dont la détention est un préalable absolu à l'intégration à l'EDG. Ce sont :

12 Chacune de ces filières, délivrant un Master 2 oui équivalent, qu'elles soient civiles ou militaire.

13 En moyenne, ils ont 35 ans l'année du concours et 37 ans durant leur scolarité à l'EDG.

14 Commandant d'unité, commandant d'un navire de premier niveau, commandant d'escadron de chasse ou de gendarmerie, chef ou adjoint d'un service ou d'un centre administratif, financier, médical, d'infrastructure, d'armement.

- la capacité à s'exprimer et à convaincre à l'écrit comme à l'oral, sur la base d'importantes qualités d'analyse et de synthèse ;
- la capacité à développer une « vision » du monde et de ses grandes problématiques qui s'appuie sur une solide culture générale (histoire, politique, société, morale, géopolitique, sciences... )<sup>15</sup>;
- la connaissance approfondie et la maîtrise de son milieu.

### **AUTRES PRÉREQUIS POUR L'EMS 2**

Quelques autres prérequis sont incontournables. En effet, le programme de l'EDG assume la formation de niveau interarmées. De surcroît, il assure un programme très riche et complet de développement personnel et l'accès à une haute maîtrise de la langue anglaise. L'EDG n'a ainsi ni le temps, ni la vocation, d'enseigner aux stagiaires les connaissances et savoir-faire d'état-major propres aux différentes armées<sup>16</sup>.

Il faut donc que les stagiaires possèdent à leur entrée à l'EDG :

- les savoir-faire techniques et tactiques d'état-major de leur armée, direction ou service (ADS) ;
- la maîtrise de l'organisation et de l'emploi de leur armée, direction ou service jusqu'au niveau de la composante de théâtre ;
- le PLS 3333 d'anglais<sup>17</sup>.

Cette connaissance approfondie de leur milieu, dont découle la volonté de la partager avec leurs camarades des autres ADS, est absolument indispensable aux officiers stagiaires pour favoriser la pédagogie transformatrice au sein de l'EDG. Cette connaissance est également la base des échanges entre officiers stagiaires dont naîtra l'enrichissement personnel, l'ouverture de chacun et la réelle appréhension de l'interarmées et de l'interministériel par le partage d'expériences croisées.

### **Enseignement militaire supérieur du 3<sup>ème</sup> degré**

Le CHEM forme une trentaine d'officiers supérieurs français et étrangers au potentiel reconnu, nommés par décision du ministre des Armées sur proposition du chef d'état-major des armées. Soigneusement sélectionnés et présentant une population homogène, ces officiers possèdent les prérequis souhaités. Cependant, il est important de porter une attention particulière sur :

- le maintien d'un haut niveau homogène des auditeurs français ;
- la détention d'un haut potentiel pour les auditeurs étrangers ;
- une bonne maîtrise du français pour les auditeurs étrangers.

---

15 Dont le général De Gaulle disait qu'elle est «la véritable école du commandement ».

16 Si le CID a pu donner une part importante à l'enseignement spécifique d'armée (4 mois initialement), ce module, aujourd'hui réduit à deux semaines, s'avère essentiellement consacré à l'étude des interactions de chacune des armées avec son environnement interarmées, interministériel et international.

17 Dont le niveau, du fait de la date d'obtention parfois très ancienne, doit être vérifié à l'occasion du concours.

### **ACTIONS DÉVELOPPÉES À MENER**

1. Parfaire l'information des ADS sur ces prérequis et obtenir leur adhésion ;
2. mesurer pour chaque promotion la réalité de ces prérequis et proposer aux ADS le cas échéant, des modifications à apporter au cursus préalable de ces officiers pour remplir l'objectif.

#### **ACTION 2.3. : étudier et identifier les post-requis pour la première affectation des BEMS en état-major**

### **CONSTAT**

Les officiers brevetés, soigneusement sélectionnés par leur gestionnaire sont formés au sein des centres d'enseignements militaires supérieurs d'armée et interarmées. Leurs formations respectant un subtil équilibre entre la personnalisation des études et l'acquisition d'un savoir commun en font une élite dont les ADS ont besoin. Pourtant, les employeurs ont parfois le sentiment que les jeunes officiers brevetés ne répondent pas immédiatement à leurs attentes.

La diminution constante de la taille des états-majors engendre une forte charge de travail pour les officiers en poste et une moindre disponibilité des chefs pour accompagner les nouveaux arrivants.

### **PROBLÉMATIQUE**

Cependant, il est indispensable que les officiers brevetés de l'EMS 2 soient formés et accompagnés par leurs chefs en unité, dans une phase d'adaptation à l'emploi. Ils sont à l'image de diamants bruts qui doivent encore être polis pour révéler tout leur éclat. Le temps passé à leur profit doit être vu comme un investissement qui seul permettra au jeune officier breveté d'être à la hauteur, voire de dépasser les exigences de ses chefs.

### **OBJECTIF**

S'assurer que les officiers brevetés soient à même de servir efficacement dans les postes sur lesquels ils sont affectés, en déployant activement les compétences acquises au cours de leur scolarité.

Avant d'occuper des postes de commandement et de direction, les officiers brevetés occuperont potentiellement des postes variés.

**Officiers d'état-major** destinés à les animer, puis à les commander, ils maîtrisent l'art tactique et opératif, ainsi que les méthodes de planification et de conduite associées. Ils ont une connaissance générale des univers interalliés et des coalitions.

**En administration centrale**, ils sont des concepteurs efficaces, clairs dans leurs écrits et argumentaires. Parfaitement intégrés au sein de ce milieu singulier, ils en maîtrisent l'organisation et le fonctionnement. Conseillers de leurs autorités, ils ont une excellente compréhension des enjeux stratégiques et politiques, tant intérieurs qu'extérieurs.

**Chefs de projets complexes**, tant nationaux qu'internationaux, ils savent les concevoir, en gérer les priorités, les planifier, puis les conduire. Capables de porter une vision stratégique et d'accompagner le changement, ils en connaissent le pilotage. Enfin, ils sont innovants et prospectifs, en appui des opérations de transformation.

Aussi, ces officiers ont des **connaissances et des compétences de haut niveau et très diverses**. Cultivés, polyglottes, ils sont ouverts sur la société civile. Experts de l'interarmées, à la pointe du savoir militaire, ils ont une bonne compréhension des nouveaux domaines d'affrontement, des ruptures technologiques à venir et de leurs implications capacitaires. Ambassadeurs des armées, ils sont pénétrés par la meilleure culture et les fortes valeurs des forces armées. Ils ont une connaissance approfondie de leur institution.

### PROPOSITION

Afin d'accompagner le nouvel officier breveté dans la prise en compte de son nouveau poste, il est essentiel de développer et formaliser dans chaque état-major ou organisme assimilé d'accueil, un programme de mentorat. Celui-ci doit favoriser la transition de la théorie à la réalité pratique, en permettant au nouveau venu d'appréhender son nouvel environnement, de comprendre l'organisation, les relations, les mécanismes et les procédures détaillées qu'il aura à mettre en œuvre. Il est tout aussi important qu'il comprenne bien les attentes de ses chefs, car c'est à cette condition qu'il sera rapidement performant et efficace.



©L.MONNIER



©L.MONNIER

## ACTION 2.4. : clarifier les plans de carrière et les affectations pré et post-EMS 2

### CONSTAT

La génération nouvelle des officiers susceptibles de concourir pour intégrer l'EDG se différencie quelque peu des précédentes. Les jeunes officiers actuels sont beaucoup plus mobiles socialement et professionnellement que leurs anciens et moins disposés à se couler dans un moule qui autrefois allait de soi, au sein duquel le passage par l'EMS était évident. Ils sont ainsi beaucoup plus soucieux de leur épanouissement familial et personnel. Dans cette perspective, ils montrent une attention nouvelle aux exigences de leur vie de famille qui, globalement, se complexifie pour la plupart d'entre eux (augmentation de la proportion de conjoints ayant une carrière professionnelle, du nombre de séparations conjugales, du nombre de parents isolés, etc.).



Un frein de plus en plus marqué à l'engagement dans l'EMS 2 est constitué par le manque de visibilité sur la carrière postérieure à la scolarité. Nombreux sont les candidats potentiels à estimer que les perspectives ouvertes ne justifient pas les efforts et les sacrifices que la préparation d'un concours difficile et de changements de résidence fréquents nécessitent.

Des officiers regrettent ainsi de ne pas connaître *a priori* le lieu géographique de leur affectation après l'EDG. Cela les empêche d'envisager un déménagement précoce et peut les obliger à un célibat géographique préjudiciable. *A contrario*, un officier de l'armée de terre sachant qu'il va rester à Paris à l'issue de sa scolarité à l'EDG n'hésitera pas à faire déménager sa famille, car il entame une période de 5 ans en Île-de-France voire davantage si son affectation pré-EMS 2 est aussi en région parisienne.

### PROBLÉMATIQUE

Des perspectives de carrière, des affectations, qui paraissent inadaptées et floues pour certains officiers sont à même de les décourager de présenter le concours d'entrée à l'EDG, privant les armées de potentiels de valeur. Une seconde partie de carrière comme officier breveté semble induire pour certains plus de contraintes que d'avantages. Cependant, pour ceux qui choisissent cette voie ardue, l'acceptation de ces contraintes est un acte très positif, marqueur fort de leur engagement et d'une certaine abnégation. Ce dévouement, élément constitutif de la spécificité militaire, est remarquable et doit être mise en exergue.

### ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

1. Renforcer l'attractivité de l'EMS en valorisant le niveau de responsabilité des postes à la sortie ;
2. examiner avec les DRH d'armée et directions comment améliorer le suivi des attentes des officiers candidats à l'EMS 2 ;
3. donner une visibilité améliorée en ce qui concerne le déroulé de carrière à court et moyen termes, en amont et en aval de la scolarité à l'EMS 2.

### **ACTION 2.5. : conduire une réflexion commune (EMS, ADS et IHEDN) sur l'ouverture aux auditeurs civils et l'intérêt d'un parcours cohérent**

### CONSTAT

En s'inspirant de ce qui fonde dans son principe l'IHEDN, l'EDG a souhaité, depuis quelques années, offrir la possibilité à des civils intéressés par les questions de défense de suivre la formation de ses stagiaires. Ces auditeurs civils de l'EDG (une soixantaine cette année) et de l'IHEDN (environ 200 pour l'ensemble des sessions nationales) sont recrutés dans le même vivier, sans coordination entre les deux niveaux d'EMS, alors même que les statuts de l'IHEDN et de l'EDG, ainsi que leurs obligations diffèrent. Il n'y a pas de règle d'assiduité pour les « auditeurs libres » de l'EDG, à l'opposé des « auditeurs » des sessions de l'IHEDN. Les premiers sont accueillis sur volontariat par décision du directeur de l'établissement. À l'inverse, les auditeurs des sessions nationales de l'IHEDN sont désignés par arrêté du Premier ministre, un deuxième arrêté, à l'issue de leur formation, leur conférant « la qualité d'auditeur » de leur session. Enfin, quand l'appellation d'auditeur est réservée aux civils à l'EDG, elle vaut aussi bien pour les civils que les militaires participant aux différents types de session de l'IHEDN (nationales, régionales et internationales).

Dans un registre complémentaire, on note que de nombreux jeunes, encore en formation, ou déjà engagés dans la vie active, sont demandeurs de formations dans les domaines de la défense et des études sur la guerre (*War Studies*).

Ces formations sont de différents ordres :

- universitaires sous forme de masters spécialisés à Paris et en province ;
- militaires, dans le cadre des écoles et centre de formation supérieurs des armées.

Mention spéciale doit être faite des activités des Jeunes de l'IHEDN<sup>18</sup>, réseau d'environ 2 000 membres actifs, étudiants, chercheurs, fonctionnaires, cadres, entrepreneurs, élus et responsables d'associations. Âgés de moins de 35 ans, ils doivent avoir suivi l'une des formations de l'IHEDN destinées aux jeunes<sup>19</sup>.

### PROBLÉMATIQUES

Si l'offre de formation au profit des auditeurs civils de l'IHEDN est bien formalisée, ce n'est pas le cas pour les « auditeurs libres » de l'EDG. En effet, leur recrutement a pour objectif principal de favoriser l'ouverture des officiers stagiaires à la société civile et à des problématiques nouvelles. L'acculturation des auditeurs civils de l'EDG aux questions de défense, leur découverte du fait militaire et des armées, sont également des objectifs, mais ne se traduisent pas par une offre de formation formalisée débouchant sur l'attribution d'un diplôme, d'autant que la participation des « auditeurs libres » aux activités n'a pas de caractère obligatoire.

D'autre part, l'IHEDN constitue souvent le premier contact des auditeurs civils avec le monde de la Défense. Ceux qui en sont déjà familiers n'ont qu'une connaissance parcellaire de ce monde. Il leur est ainsi difficile de partager les réflexions stratégiques des auditeurs du CHEM sur les enjeux politico-stratégiques et politico-militaires. À ce titre, le CHEM n'a pas vocation à accueillir d'auditeurs civils.

Enfin, les études sur la guerre (*War Studies*) sont un excellent vecteur de diffusion de l'esprit de défense, mais aussi d'influence et de connaissance des armées. Or, la DEMS est loin d'utiliser ce potentiel à sa juste mesure.

### PROPOSITIONS

Comme c'est déjà le cas pour certains auditeurs issus de l'industrie de défense, il s'agirait de proposer, dans un premier temps, à des cadres des ministères du champ régaliens (Affaires étrangères, Intérieur, Justice et Finances) des parcours de formation adaptés articulés entre les niveaux 2 et 3 de l'EMS. Compte tenu de son rôle central en matière de formation, l'enseignement supérieur devrait être associé à cette offre : ses cadres ne sont actuellement pas pris en compte par le système des trinômes académiques, réservé à leurs collègues du secondaire<sup>20</sup>.

---

18 Jusqu'en 2019 l'Association nationale des auditeurs jeunes de l'IHEDN ou ANAJ-IHEDN.

19 Séminaires «jeunes», «cohésion nationale et citoyenneté», Master II « Sécurité – Défense » ou « grandes écoles ».

20 Les trinômes Éducation nationale-Défense-Académies sont une organisation décentralisée, placée sous la tutelle du recteur, de l'autorité militaire territoriale et du président de l'association régionale des auditeurs de l'IHEDN. Créés en 1988, les trinômes ont pour but de mener des actions de formation des enseignants en matière de défense à partir de cycles de conférence, de visites d'installations militaires ou travaillant pour la défense, de débats ou de séminaires.



Le premier contact avec la défense se ferait au niveau de l'EDG, à un âge similaire aux officiers stagiaires, et les auditeurs civils présentant un potentiel de futurs cadres dirigeants de l'État auraient la possibilité quelques années plus tard d'être sélectionnés pour l'IHEDN. L'obligation d'assiduité qui y est la règle serait étendue à la formation au niveau de l'EDG.

Par ailleurs, la participation des cadres supérieurs de l'EMS à des modules d'enseignement dans l'enseignement supérieur (universités, établissements de type Sciences Po - Sciences Po Paris ou IEP de province -, ENA, etc.), déjà réalisée ponctuellement, sera encouragée.

### ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

1. Créer un groupe de travail regroupant l'EMA, les ADS, la DEMS, l'IRSEM et l'IHEDN et avec des apports extérieurs (universités, grandes écoles, etc.) pour créer un parcours cohérent et progressif au sein de l'EMS au profit des auditeurs civils et identifier les moyens nécessaires ;
2. à l'issue, mettre en place les cursus de formation nécessaires, débouchant éventuellement sur l'obtention d'un titre d'auditeur de l'École de guerre ;
3. mettre en place les dispositifs pratiques (sélection, suivi, etc.) relatifs à cette politique.



©L.MONNIER



©L.MONNIER

## AXE 3 : AJUSTER LE CONTENU DES FORMATIONS AUX BESOINS DES EMPLOYEURS

### RAPPEL OBJECTIF 3 :

Le modèle innovant et ambitieux de « pédagogie transformatrice de l'EDG » est maîtrisé grâce à un juste équilibre entre les principes d'ouverture, de responsabilisation et d'individualisation dans la formation, et l'acquisition d'un socle commun de connaissances et de compétences interarmées et multidomains.

En accord avec les évolutions stratégiques et sociétales actuelles, l'emploi et la maîtrise des technologies numériques sont renforcés dans le cadre des formations dispensées.

Une définition plus précise des attentes des prescripteurs et une meilleure définition des postes occupés en sortie de l'EMS permettent à la fois de consolider le socle de l'enseignement opérationnel interarmées et de mieux hiérarchiser et personnaliser les activités très variées proposées aux stagiaires. En parallèle, un effort particulier est réalisé pour renforcer la préparation des stagiaires aux nouvelles conflictualités (nouveaux domaines d'affrontement, opérations multidomaines, avènement des systèmes autonomes, etc.) et aux scénarios de rupture.

Le modèle exclusif de formation du CHEM est préservé pour favoriser l'appropriation du niveau politico-militaire et la connaissance en profondeur des problématiques actuelles. La formation au CHEM est directement corrélée à la politique du Haut encadrement militaire (HEM) arrêtée par le CEMA.

Les équivalences et les passerelles entre formations similaires sont clarifiées.

### **ACTION 3.1. : réaliser une formation moderne, efficace, équilibrée et attractive**

#### **CADRE GÉNÉRAL**

Les programmes des deux établissements de formation de la DEMS, le CHEM et l'EDG se fondent sur la mise en œuvre d'un principe pédagogique innovant dans les armées : **la pédagogie transformatrice**<sup>21</sup>. Reposant sur les principes de personnalisation, responsabilisation et ouverture, celle-ci permet un accroissement de la responsabilité des officiers dans le processus pédagogique, non seulement pour faciliter l'acquisition des connaissances, mais aussi pour développer et transformer leur sens critique. Dans cette méthode, le formateur n'est plus un simple transmetteur du savoir mais un guide et un conseiller dans un processus d'apprentissage dont la responsabilité est partagée. En complément du suivi d'un tronc commun indispensable, chaque officier, guidé et soutenu par son encadrement, peut déterminer ses objectifs et choisir ses axes d'effort pour l'année. Une offre de formation riche et variée ainsi que des principes de fonctionnement flexibles lui donnent une vraie responsabilité dans le bénéfice qu'il tire de sa scolarité. La formation, qui conduit à la transformation du stagiaire ou de l'auditeur, devient plus efficiente, car mieux adaptée à chaque profil, et plus attrayante, donc plus motivante.

#### **STRUCTURE DE L'ENSEIGNEMENT À L'EDG**

L'enseignement de l'EDG est conçu autour des principes évoqués *supra*. Il est organisé de manière à donner une grande latitude aux officiers dans la détermination de leurs axes de développement personnel, de leur charge de travail et de leurs centres d'intérêt. Il comporte :

- un **tronc commun**, constitué de modules conçus et mis en œuvre par les départements de formation, destinés à l'ensemble de la promotion et valorisés au sein des groupes interarmées. Au sein du tronc commun, sont dispensés :
  - un enseignement commun nécessaire à tout officier breveté ;

---

<sup>21</sup> La *Transformative Pedagogy* est une méthode pédagogique innovante, née aux États-Unis.

- un enseignement spécifique pour les officiers de chaque armée ;
- des modules d'approfondissement et d'orientation (MAO), correspondant aux dominantes de carrière fixées par les directions ressources humaines des ADS pour chaque stagiaire.

Par ailleurs, des travaux de recherche individuels sont rédigés.

Ce tronc commun est obligatoire.

Les enseignements du tronc commun sont développés en annexe VI.9

- des **activités optionnelles** très variées : choix d'ateliers de développement personnel, anglais approfondi, exercices dans les écoles étrangères, inscription à un master, embarquements en entreprises, au Centre de planification et de conduite des opérations, au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères...
- des **activités de comités** thématiques animées par des officiers volontaires, prolongent l'enseignement du tronc commun tout au long de l'année.

La diversité des thèmes de réflexion abordés au cours de la scolarité permet aux officiers de trouver des références parfois très éloignées du métier des armes. Cette diversité se concrétise par le recours privilégié à des intervenants extérieurs aux armées et à l'administration, par l'intégration dans les groupes d'officiers étrangers et d'auditeurs représentant la société civile.

La formation à l'anglais, langue opérationnelle par excellence et incontournable en coalition, est importante. Elle se concrétise par l'existence au sein de la DEMS d'un département de langue anglaise dont le fonctionnement et les objectifs primordiaux sont décrits en annexe VI.10.

### **OBJECTIF**

Il s'agit avant tout de conforter et de consolider un modèle d'enseignement novateur encore jeune. L'objectif est de faire comprendre et apprécier ce modèle, tant aux forces qu'aux officiers susceptibles de le rejoindre. Il s'agit de mettre en avant ses qualités et l'excellence des officiers qui en sont issus, tout en l'améliorant et en l'adaptant en lien avec les ADS comme les centres de réflexion et de prospective des forces.

Il est aussi nécessaire de valoriser ce modèle grâce à un corps professoral dont l'excellence aura été renforcée et par l'attribution d'un titre adapté à son niveau.

### **ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE**

Les principales actions sont l'objet de ce document dans ses axes 3, 4 et 5 :

1. ajuster le contenu des formations aux besoins des employeurs ;
2. adapter l'encadrement et consolider le lien formation-recherche ;
3. organiser la contribution de l'EMS aux relations internationales militaires.

## **ACTION 3.2. : consolider le domaine « opérations » en développant les liens avec le CPOIA et le CICDE**

### **PROBLÉMATIQUE**

L'EDG a pour vocation première de former des officiers qui planifieront et conduiront des opérations militaires, et qui commanderont des forces au combat. Aussi, l'établissement de liens efficaces et productifs avec l'entité chargée de la programmation et de la conduite des opérations, le Commandement pour les opérations interarmées (CPOIA), et celle chargée de l'élaboration de la doctrine, le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE), est primordial.

Ces liens existent, mais sont perfectibles et méritent d'être renforcés. La situation est particulièrement préoccupante concernant le CICDE qui n'intervient que très marginalement au profit des stagiaires. Elle est complexe avec le CPOIA, dont l'interaction avec l'EDG est limitée par la présence de stagiaires étrangers qui n'ont pas le degré d'habilitation nécessaire.

### **CPOIA**

Les liens entre l'EDG et le CPOIA sont importants et essentiels. En effet, ce dernier est d'abord l'organisme qui certifie l'enseignement de formation opérationnelle. Ensuite, si l'entreprise IFESO<sup>22</sup> est chargée de l'apprentissage de la méthode de planification et de conduite des opérations, c'est le CPOIA qui mentore et valide<sup>23</sup> l'enseignement opératif des stagiaires. Ainsi, le CPOIA assure la présentation depuis cette année des principaux domaines interarmées : BGHOM<sup>24</sup>, ciblage et enseignement de la partie conduite des opérations. Le CPOIA est chargé du mentorat des stagiaires au cours de l'exercice Coalition, tant en phase de planification que durant la conduite.

Néanmoins des voies de progrès existent. Si le CPOIA assure la présentation de la plupart des fonctions interarmées dans les trois domaines physiques, il lui faudra la compléter avec des matières en relation avec les nouveaux domaines d'affrontement : le cyber, l'espace et l'information.

La coopération avec l'EDG rencontre une difficulté pour progresser plus avant : la présence d'officiers étrangers pour lesquels le niveau d'échange est limité aux informations « non protégées ».

Enfin, cette coopération pourrait être renforcée utilement par des retours d'expériences récents de travaux de planification en opérations FR, UE, OTAN, ou autres coalitions.

### **CICDE**

La coopération entre l'EDG et le CICDE est insuffisamment développée<sup>25</sup>. Pourtant elle a toute sa place tant dans la formation opérationnelle, que pour nourrir les réflexions des officiers stagiaires. De même, en se plaçant dans l'optique du CICDE, celui-ci dispose, au sein de la même emprise géographique, d'un gisement d'expériences et de talents qui pourraient interagir avec l'EDG et travailler à son profit.

<sup>22</sup> Qui s'acquiesce bien de sa tâche même si on s'attendrait à ce que ce soit le CPOIA qui assure cette prestation que son plan de charge ne lui permet pas de réaliser.

<sup>23</sup> Le CPOIA attribue la qualification opérative de niveau 1 aux stagiaires en fin de scolarité.

<sup>24</sup> Bureau géographie, hydrographie, océanologie et météorologie.

<sup>25</sup> La seule prestation du CICDE au profit de l'EDG se résume à une présentation d'une heure quinze des doctrines nationales initiée cette année.

Enfin, la connaissance de la doctrine la plus avancée dans les domaines opératifs et stratégiques est nécessaire à la réalisation de l'action 3.10 « étudier l'obtention d'une équivalence universitaire de niveau 8 pour l'EDG ».

### **OBJECTIF**

Confier au CPOIA les enseignements des domaines de conflictualité d'avenir et échanger avec lui pour obtenir l'offre d'enseignement de la meilleure qualité possible.

Renforcer les interactions entre l'EDG et le CICDE : présentations plus complètes et dynamiques des doctrines militaires, intégration de stagiaires dans les équipes du CICDE pour compléter, illustrer et nourrir ses travaux.

Impliquer le CICDE dans l'exercice Coalition, afin d'alimenter sa réflexion et lui permettre de confronter les concepts et doctrines en vigueur aux réflexions des officiers de l'EDG. La participation du CICDE au titre de « senior doctrine » lui permettrait de découvrir des modes d'actions souvent originaux. Il pourrait ensuite participer à la phase de conclusion en apportant ses remarques et explications au travers du prisme doctrinal.

La création d'un pôle de recherche<sup>26</sup> rattaché tripartite (DEMS-EDG/CICDE/CPOIA), voire quadripartite avec l'IRSEM<sup>27</sup> pourrait être envisagée. Pareille initiative permettrait de formaliser la coopération entre ces organismes et développer la réflexion et la recherche en matière doctrinale, tout en formant les stagiaires de l'EDG, mais aussi les auditeurs du CHEM. Ce pôle travaillerait ainsi sur la confrontation des concepts et doctrines existants avec le vécu opérationnel des officiers, leurs idées et leur perception des nouveaux champs d'affrontement. Cette démarche permettrait de nourrir la réflexion en amont de nouveaux concepts ou doctrines pour les opérations, plus particulièrement au niveau opératif. Le pôle ainsi créé pourrait s'appeler, par exemple, « Pôle de Recherche et d'Enseignement Doctrinal et Conceptuel de l'École militaire » (PREDOCEM). Ce concept entre en résonance parfaite avec l'action 1.4. : « renforcer les synergies dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de la doctrine sur le site de l'École militaire ».

### **ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE:**

1. Avec le CPOIA, établissement d'un lien d'échange efficace pour adapter et faire progresser l'offre d'enseignement ;
2. offrir aux stagiaires de l'EDG les enseignements les plus à jour possibles ;
3. avec le CICDE, création d'un groupe de travail afin de renforcer ses liens avec les structures d'enseignement de la DEMS dans une double optique : enseigner la doctrine aux officiers stagiaires et aux auditeurs ; se nourrir de leurs expériences et compétences pour faire progresser ladite doctrine ;
4. intégrer des stagiaires au sein du CICDE en leur confiant des études, des demandes d'avis, et en les challengeant sur des problématiques de haut niveau ;

---

<sup>26</sup> Qui pourrait être rattaché au CICDE.

<sup>27</sup> Institut de recherche stratégique de l'École militaire.

5. envisager une structure de collaboration pérenne entre les centres de doctrine, de recherche et d'enseignement de l'École militaire.



### **ACTION 3.3. : renforcer la préparation aux nouvelles formes de conflictualités**

#### **CONSTAT**

L'environnement stratégique est aujourd'hui caractérisé par sa complexité et par son imprévisibilité. Les crises et les menaces sont interconnectées. Acteurs étatiques et non-étatiques mêlent leurs actions dans des scénarios hybrides qui atténuent la frontière entre guerre et paix, tout en ravivant la perspective de la guerre totale, par le retour décomplexé du rapport de force brutal dans les relations internationales.

Ces tendances de fond sont aggravées par l'accélération des évolutions technologiques, et un accès facilité des acteurs non étatiques aux technologies avancées. Si ces progrès portent en eux des opportunités, ils ne sont pas dénués de risques.

#### **PROBLÉMATIQUE**

Aux trois milieux physiques (terre, mer, air) dans lesquels se déroulaient traditionnellement les opérations interarmées, s'ajoutent désormais trois nouveaux domaines d'affrontement : l'espace, le cyberspace et l'information. Initialement considérés comme des multiplicateurs de forces, ces domaines immatériels sont devenus des zones grises, jamais en paix, dans lesquelles un conflit de haute intensité commencerait très certainement. L'intégration de ces six domaines constitue désormais le nouvel espace de bataille, dans lequel opéreront les forces armées. Cela conduit à l'avènement des opérations multidomaines qui se dérouleront dans un environnement complexifié par la matérialisation de technologies émergentes, au premier rang desquelles l'intelligence artificielle et les systèmes autonomes.

## **ENJEUX ET DÉFIS**

Une guerre moderne se déroulera vraisemblablement dans des espaces fortement contestés. Il faudra donc être capable de synchroniser les effets létaux et non-létaux dans les différents domaines, afin de créer des fenêtres d'opportunité pour percer les défenses intégrées ennemies. Au-delà des aspects purement militaires, l'approche globale permet aussi de mettre en œuvre tous les facteurs de puissance (diplomatique, informationnel, militaire et économique) pour atteindre l'objectif politique désiré. Dès lors, le principal enjeu pour nos armées est d'avoir la capacité de concevoir, planifier, commander et conduire ces opérations multidomaines, en utilisant à leur profit les nouvelles technologies et en se protégeant de leurs effets, en étant en appui des autres facteurs de puissance diplomatique et économique.

## **OBJECTIFS**

Pour concevoir et utiliser un système performant de commandement et de conduite (C2) des opérations multidomaines, qui soit agile et dynamique, tout en favorisant la décentralisation du contrôle opérationnel, il est nécessaire de constituer le capital humain adéquat, en préparant correctement les officiers qui auront ces responsabilités.

## **ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE:**

1. Renforcer la formation des officiers sur les nouveaux domaines d'affrontement immatériels : espace, cyberspace, information ;
2. favoriser une meilleure prise en compte des espaces contestés et de l'attrition au combat ;
3. consolider les enseignements sur les concepts d'opérations multidomaines et du C2 afférent ;
4. susciter la réflexion sur la place de l'homme dans la boucle de décision et les questions d'éthiques avec l'avènement des systèmes autonomes et des technologies disruptives.

## **ACTION 3.4. : formaliser le système d'évaluation des stagiaires**

### **PROBLÉMATIQUE**

Le système de l'EMS français s'appuie sur une sélection très poussée de ses stagiaires et auditeurs. Cette sélection désigne un nombre limité d'officiers destinés à intégrer les plus hauts postes des armées. Ils suivent ainsi un enseignement selon une approche pédagogique dite « transformatrice », pour laquelle un système classique de contrôle des connaissances (enseignement – contrôle – validation) ne serait pas pertinent. Cependant il convient d'évaluer les stagiaires pour mesurer la plus-value de leur formation.

### **ENJEUX**

L'évaluation des officiers est une étape fondatrice de leur passage au sein de écoles de la DEMS. Il s'agit donc de définir un processus d'évaluation rigoureux, efficace et souple au profit des stagiaires de l'EDG et, dans une certaine mesure, des auditeurs du CHEM.



## **DÉFIS**

Pour l'EDG ce processus est important car il contribue à l'abondement, par chaque force, du vivier du futur haut encadrement militaire. Pour réaliser un processus d'évaluation tel que décrit *supra*, il est fondamental que le groupe des cadres professeurs, qui auront en charge de le réaliser, soit de haute qualité et pénétré de l'importance de sa mission.

De plus, il est nécessaire de croiser cette action avec l'action 3.5 « : formaliser et intégrer le RETEX des employeurs dans les plans de formation » car la formation EDG n'étant pas notée, c'est effectivement les résultats dans l'emploi qui donneront la meilleure idée de la qualité de la formation reçue.

## **OBJECTIF**

Ainsi, dans le cadre de l'EMS 2, il appartient aux cadres professeurs de groupe (CPG) de suivre et d'évaluer en permanence leurs stagiaires, lors de leurs activités.

L'évaluation de l'officier stagiaire se réalise donc à travers :

- sa participation aux activités de formation ;
- sa réussite dans le cadre des fonctions de formation qui lui sont désignées ;
- son engagement au sein de la promotion ;
- la qualité de ses productions ;
- la cohérence de la personnalisation de ses projets et sa capacité à les mener à bien ;
- les comptes rendus des autorités auprès desquelles il peut être amené à servir ;
- son attitude générale.

Les CPG sont assistés par les autres cadres militaires ou civils, pour les actions relevant de leur sphère de compétence.

Leur analyse est affinée et finalisée dans le cadre de réunions collégiales au sein desquelles le stagiaire est apprécié par tous.

Les chefs de groupement d'armée ont un rôle prépondérant dans la cohérence des évaluations.

## **ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE:**

1. S'assurer de la cohérence des critères d'évaluation des officiers et les adapter sans cesse aux nouvelles obligations d'un EMS en constante évolution ;
2. s'assurer auprès des ADS de l'adéquation à leurs besoins de l'évaluation des officiers réalisée au sein des centres de formation de la DEMS ;
3. former les CP à ces techniques.





©L.MONNIER



©J.FARO/ ECPAD

### **ACTION 3.5. : formaliser et intégrer le retex des employeurs dans les plans de formation**

#### **PROBLÉMATIQUE**

Les enseignements militaires supérieurs (EMS) ont pour objectif fondateur de former les officiers possédant un potentiel élevé afin qu'ils puissent tenir au sein des forces les postes de haut niveau, tant techniques que de commandement, qui sont indispensables à l'efficacité de l'outil de défense. Il est donc indispensable de connaître et d'apprécier de façon fine l'adéquation de l'officier formé aux postes qu'il devra tenir. Car c'est effectivement les résultats dans l'emploi qui donneront une bonne idée de la qualité de la formation et permettront de la faire progresser.

#### **ENJEUX**

Établir avec les employeurs des officiers lauréats de l'EMS un dialogue franc et efficace pour juger de la concordance de l'officier avec le poste qu'il occupe. Être ainsi en mesure de proposer en tant que de besoin les ajustements nécessaires de la formation sur le court, le moyen ou le long terme. Cependant, Il faudra être vigilant vis-à-vis des effets de mode ou d'actualité et savoir aussi analyser les priorités pour le temps long.

#### **DÉFIS**

Convaincre les employeurs de leur intérêt de participer pleinement à ce processus.

#### **OBJECTIF**

Mettre en place au sein de l'EMS, en lien avec les ADS un processus annuel de RETEX qui doit permettre d'améliorer la programmation d'une année sur l'autre. Les contraintes pédagogiques obligent à obtenir les résultats et conclusions de l'exercice N-1 à la fin du dernier quadrimestre de l'année N.

### ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE:

1. Identifier un panel d'employeurs complet et varié et le plus stable possible d'année en année auquel sera confié le RETEX des officiers<sup>28</sup> ;
2. bâtir un système de sondage/questionnaire pertinent<sup>29</sup>. Logiquement dématérialisé, il doit être très intuitif et convivial pour éviter la formation des utilisateurs et ne pas lasser les sondés ;
3. compléter le sondage par quelques rencontres physiques ;
4. créer au sein de la DEMS un *board* permettant d'échanger sur les RETEX et de formaliser leur application ;
5. affecter un officier, réserviste, sur les premiers mois de l'année, pour mettre en œuvre le processus dans le temps court qui lui est imparti.

### **ACTION 3.6. : clarifier les équivalences des EMS au sein du ministère des Armées et à l'international**

Les formations relevant des EMS sont très diverses et peuvent varier selon l'armée, la direction générale ou la direction concernée. Certaines sont communes à tous les ADS, d'autres peuvent leur être spécifiques. Le tableau ci-après les énumère et les classe dans leur degré d'appartenance : 1, 2 et 3.

---

28 Parmi les employeurs il faudra sûrement inclure des responsables civils qui emploient les officiers en MOBEX, des ambassadeurs qui emploient les officiers en missions de défense et des militaires étrangers qui emploient les officiers en multinational.

29 Il faut que les questions portent évidemment sur l'efficacité dans l'emploi en détaillant ce qui relève des compétences, des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être.

EMS 1									
	Certification	Formation sélection	Armée de terre	Marine nationale	Armée de l'air	Gendarmerie	SCA	DGA	RNCP
SPÉCIFIQUE AIR	Sans	Cours des capitaines							
	Diplôme d'aptitude aux emplois d'officier supérieur (DAEOS)	Formation aux emplois d'officier supérieur			CEMS Air				7
	Manager d'unité fonctionnelle ou opérationnelle (MUFO)	Fondamentaux RH pour commandants d'unité			CEMS Air				6
	Responsable en management des organisations (RMO)	EMSST SI/SH/RI			Écoles et universités				
SPÉCIFIQUE TERRE - SCA - DGA	Diplôme de qualification militaire	Sélection sur titre	DRHAT		CEMS Air				
	Diplôme d'état-major DEM-CP	Qualification interarmes de niveau 2							
	Manager d'unité fonctionnelle ou opérationnelle (MUFO)	Formation universitaire externalisée du diplôme technique <sup>1</sup>	Universités, grandes écoles civiles <sup>2</sup> et École militaire supérieure scientifique et technique (EMSST)				Attribution d'office <sup>3</sup>		
	Diplôme technique (DT)	Sélection sur concours	École d'état-major						
SPÉCIFIQUE MARINE NATIONALE	Diplôme militaire supérieur (DMS)	Sélection sur concours							
	Écoles de niveau 2			ESCAN, EAN, EAMEA, EGM, ESFC					
	Écoles d'ingénieurs			ISEN Toulon, SUPAERO, Pétrole et moteur, etc.					
SPÉCIFIQUE GENDARMERIE NATIONALE	Diplôme de l'enseignement militaire supérieur (DEMS)					Centre de formation des dirigeants de la gendarmerie (EOGN)			

1 Sciences de gestion, Sciences de l'ingénieur, sciences humaines et relations internationales.

2 ENA (cycle long), ENAC.

3 Attribué d'office à l'issue de la formation à l'ECA (concours externes) ou dès nomination commissaire de carrière (concours internes) ou condition d'ancienneté OSC ou à la date de signature contrat commissionné.

EMS 2									
Certification	Formation sélection	Armée de terre	Marine nationale	Armée de l'air	Gendarmerie	SCA	DGA	RNCP	
Brevet de l'enseignement militaire supérieur (BEMS)	Sélection sur concours			École de Guerre (Paris)			Brevet technique (BT) par équivalence	8 en devenir	
				CEMS Air stage pré-EdG	CFD-Stage pré EDG	Stage pré EDG (DCSCA)			
				Écoles de guerre (étranger) <sup>1</sup>			Eisenhower School (USA)	8 en devenir	
Brevet technique de l'enseignement militaire supérieur <sup>2</sup> (BTEMS)		École de guerre Terre	CESM	CEMS Air	Universités, écoles et grandes écoles civiles <sup>3</sup>				
Brevet technique d'enseignement militaire général (BTEMG)		École de guerre Terre	CESM	CEMS Air					
Formation spécialisée de l'EMS 2 Master2-M2		Universités grandes écoles civiles et École EMSS				BTEAMS formation niveau MBA ou Master 2 + formation courte ENA BT tardifs	M2 <sup>4</sup> ou « Formation supérieure diplômante » + enseignements pilotés par le DGA	7	
Brevet de qualification militaire supérieure (BQMS)		DRHAT					dans la limite d'un quota fixé par le code de la défense		
Sans	Formation des commandants de base et directeurs d'établissement			CEMS Air + CFMD					
IPMA niveau B ou C (optionnelle)	Formation au management de projet			CEMS Air + SMAP					
	Valorisation acquis expérience (VAP)						LTC ou COL (commission d'attribution)		

1 Pour la Gendarmerie : **Strategic command course – College of Policing (UK)** ; École supérieure des forces armées espagnoles ; Institut supérieur d'état-major interarmées italien.

2 Sciences de l'ingénieur, sciences humaines et relations internationales.

3 Cursus : MS : Master(e) Spécialisé, EMS : Executive Master Spécialisé, EMBA : **Executive Master of Business Administration**, EM : **Executive Master**, DBA : **Doctorate Business Administration**, HDR (Habilitation à diriger des recherches).

4 « Stratégies industrielles et politiques publiques de défense » Paris La Sorbonne.

EMS 3									
	Certification	Formation sélection	Armée de Terre	Marine nationale	Armée de l'Air	Gendarmerie	SCA	DGA	RNCP
	Auditeur du Centre des hautes études militaires	Sélection sur titre			CHEM Paris				
	Auditeur de l'Institut des hautes études de défense nationale session nationale <sup>1</sup>	Sélection sur titre			IHEDN Paris				
	Auditeur de l'Institut national des hautes études de sécurité justice	Sélection sur titre		INHESJ Paris, formation en cours de restructuration					
	Auditeur du Centre des hautes études du ministère de l'intérieur	Sélection sur titre		CHEMI Maison Alfort					
Spécifique GN	Auditeur du Centre des hautes études économiques	Sélection sur titre			CHEE Paris				
	Auditeur de l'USMC War College	Sélection sur titre			MCWC-University Quantico				
	Auditeur du Centre des hautes études européennes (CHEE)	Sélection sur titre			ENA Paris				
	Auditeur du Centre des hautes études pour le développement économique	Sélection sur titre		CHEDE Vincennes					
	Auditeur du Collège de Défense de l'OTAN	Sélection sur titre		NDC Rome					
	Auditeur dans certains War Colleges étrangers	Sélection sur titre							
Spécifique SCA	Auditeur à la Fondation Méditerranéenne d'Études Stratégiques	Sélection sur titre							FMES

<sup>1</sup> Auditeurs des sessions Politique de défense, armement économie de défense, souveraineté numérique et cyber sécurité.

### **ACTION 3.7 : étudier l'obtention d'une équivalence universitaire de « niveau 8 » pour l'EDG**

En France, en matière de diplômes et d'équivalences, trois systèmes de référence cohabitent : le référentiel Licence-Mastère-Doctorat (LMD), garanti par l'accord européen dit « Processus de Bologne », le référentiel national des compétences professionnelles (RNCP) pour le code du travail, et les diplômes de *Business Administration* (MBA, EMBA, DBA) pour la gestion et le management, selon une certification privée.

L'équivalence de niveau 8 peut se réaliser par le mécanisme de la certification. La certification consiste à associer au Brevet de l'enseignement militaire supérieur du deuxième degré (BEMS) un diplôme certifié à un niveau supérieur à celui du Master 2 (niveau 7)<sup>30</sup>. L'objectif visé est d'obtenir une certification de niveau 8 (doctorat). Le lauréat n'est pas titulaire d'un doctorat, mais d'un diplôme équivalent avec toutes les prérogatives associées, sauf celle de prétendre à un poste d'enseignant-chercheur titulaire au sein de l'université français.

#### **ARGUMENTAIRE**

La certification permet de positionner correctement, au regard de leur formation, de leurs compétences et de leurs responsabilités, les officiers brevetés au sein de la haute administration (préfets, magistrats, commissaires de police, etc.)<sup>31</sup>. Il en va de la reconnaissance de leur corps et de leurs compétences, et de l'accès aux postes de direction de l'État et à certains niveaux de rémunération. La détention d'un diplôme de niveau supérieur au Master 2 est, d'autre part, requise pour prétendre à certains hauts postes à l'international.

La certification est portée par l'agence de reconversion de la défense (ARD), car elle peut favoriser l'accès à des responsabilités élevées dans le monde de l'entreprise et permettre de prétendre à un haut niveau de rémunération en s'insérant dans les grilles de salaires du niveau 8.

Cette certification motiverait les officiers candidats à l'EMS 2, titulaires pour la plupart d'un Master 2, qui, ainsi, verraient progresser leur niveau de reconnaissance en matière de qualification et partant leur employabilité.

#### **DESCRIPTION**

Avec le BEMS, les officiers stagiaires de l'EDG se verront décerner, par une commission réunie à cet effet, un diplôme d'études supérieures en stratégie et management de la défense<sup>32</sup>. Ce diplôme bénéficiera d'une certification de niveau 8.

#### **PROCESSUS DE CERTIFICATION**

Le processus de certification sera construit par la DEMS et l'ARD et présenté à l'organisme certificateur : France compétences. La certification est adossée à un arrêté<sup>33</sup>.

30 Les diplômes sont répartis dans une grille de niveaux : 8-doctorat, 7-master, 6-licence, 5- BTS-DUT, 4-Bac...

31 Elle est de ce fait souhaitée par certaines forces : Gendarmerie, Service du commissariat des armées ...

32 Le nom n'est pas figé.

33 Arrêté du 8 janvier 2019 fixant les critères associés aux niveaux de qualification du cadre national des certifications professionnelles.

Il présente les savoirs<sup>34</sup>, savoir-faire<sup>35</sup>, sens des responsabilités et de l'autonomie<sup>36</sup> dont doit disposer le lauréat. Se nourrissant de la très riche expérience des stagiaires, de leur niveau initial, des enseignements suivis durant leurs temps de service : EMS 1, langues, formations tactiques et professionnelles, la diplomation de niveau 8 se bâtit à partir du cursus de l'EDG, des responsabilités et fonctions appelées à être exercées par les officiers brevetés.



©J.GIL-SANZ/1R1/COM



© A.JEULAND /  
ARMÉE DE L'AIR

### ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

1. Réactiver le diplôme d'études supérieures associé au brevet de l'enseignement militaire supérieur, pour en faire un diplôme d'études supérieures en stratégie et management de la défense (DESSMD) ;
2. instruire, sous la maîtrise d'œuvre de l'ARD, le processus de certification auprès de France compétences ;
3. le cas échéant, présenter la formation mise en œuvre par l'EDG conformément aux attendus administratifs de la certification, sans nuire à la formation délivrée ;

---

34 Connaissances à l'avant-garde d'un domaine de travail à l'interface de plusieurs domaines : management, stratégie, histoire, géopolitique, droit..

35 A - Identifier et résoudre des problèmes complexes et nouveaux impliquant une pluralité de domaines en mobilisant les connaissances et les savoirs faire les plus avancées.

B – Concevoir et piloter des projets et des processus de recherche et d'innovation : mémoires des stagiaires et liens avec les concepteurs de la doctrine interarmées.

C – Apporter des contributions novatrices dans le cadre d'échanges de haut niveau et dans des contextes internationaux.

36 A - Gérer ou piloter des organisations et des groupes dans le cadre d'activités complexes ou inter disciplinaires : commandements de haut niveau.

B - Gérer des situations complexes ayant pour conséquences de modifier des organisations de manière significative : opérations.

C - Évaluer et anticiper les conséquences possibles dans les champs incriminés : opérations.



4. documenter et implémenter le processus de certification par validation des acquis de l'expérience ;
5. élargir la réflexion au système MBA, EMBA et DBA ;
6. étudier la cohérence avec les EMS 3 étrangers.

#### **AXE 4 : ADAPTER L'ENCADREMENT ET CONSOLIDER LE LIEN FORMATION-RECHERCHE**

##### **RAPPEL OBJECTIF 4 :**

L'encadrement militaire de l'EDG est valorisé en cohérence avec les attendus de formation et d'évaluation des futurs chefs. Considérée comme un investissement productif et capacitaire, l'affectation d'un officier comme cadre professeur de groupe (CPG) ou chef de département est désormais un marquant positif dans sa trajectoire RH. Elle lui ouvre la possibilité d'assumer ultérieurement des postes de haute responsabilité. Ces officiers expérimentés contribuent activement à la transmission du savoir, à la réflexion, essentiellement stratégique, et aux travaux de recherche et de doctrine, en lien avec l'EMS 3 et les centres doctrinaux des armées.

De même, il est tout aussi important d'inscrire l'EMS dans le paysage de l'enseignement supérieur français et international en prenant en compte les enjeux ministériels. Cela se traduit par le besoin de bénéficier de l'expertise pédagogique d'une petite équipe d'enseignants-chercheurs, avec le double objectif de professionnaliser l'ingénierie pédagogique au sein de l'EDG et de renforcer l'articulation entre enseignement et recherche, considérant que les deux sont intrinsèquement liés dans l'enseignement supérieur. Ces actions sont menées en cohérence avec le Pacte Enseignement supérieur du ministère des Armées.

Ces initiatives permettent de soutenir la définition des modalités d'une certification de niveau 8 pour l'EDG (sans impact sur la formation délivrée) et de développer la possibilité de parcours de doctorants au sein du ministère des Armées sur plusieurs niveaux d'EMS. Ces deux aspects sont importants pour l'EDG afin d'améliorer la visibilité de l'EMS 2 en interministériel et à l'international, mais aussi l'attractivité des institutions de l'École militaire au bénéfice de nos officiers et du ministère.

##### **ACTION 4.1. : valoriser l'encadrement militaire de l'EDG en cohérence avec les attendus de formation et d'évaluation des futurs chefs**

L'importance de la formation à l'EDG, qui prépare les futurs chefs militaires à l'exercice de leurs responsabilités futures, opérationnelles comme organiques, justifie un investissement important de l'ensemble des armées. Cet effort passe en premier lieu par la mise à disposition d'un encadrement de grande qualité, en particulier s'agissant des cadres professeurs de groupe (CPG) et des chefs de département. Cet encadrement doit être homogène tant en ce qui concerne le niveau que le profil des officiers affectés.

Ces derniers ont pour vocation d'assurer plusieurs fonctions complémentaires.

**Cadres instructeurs :** ils veillent au meilleur agencement des activités et des procédés pédagogiques, dont l'enchaînement permet difficilement aux stagiaires d'être responsabilisés au-delà de la coordination interne aux groupes sans pénaliser leur propre formation. Ces cadres constituent la

charnière indispensable entre les cellules d'instruction spécialisées de l'EDG ou les prestataires extérieurs et les officiers stagiaires. Ils participent à l'instruction dans les domaines opérationnels : préparer et conduire les opérations.

**Tuteurs et mentors :** ils tirent parti d'une nécessaire culture étendue et de leur expérience variée (idéalement opérationnelle, interarmées et en administration centrale) pour assurer la mise en perspective permanente de l'ensemble des enseignements, les compléter le cas échéant, veiller à leur bonne compréhension par les stagiaires et leur donner une vision d'ensemble des problématiques. Puissants démultiplicateurs pédagogiques, ils favorisent en toutes circonstances la fertilisation croisée au sein du groupe entre des stagiaires présentant une grande richesse et diversité de parcours. Enrichissement mutuel par des échanges entre pairs (*Cross-Feeding et Peer-to-Peer Education*) sont des constituants essentiels de la formation à l'EDG, que le CPG est à même de stimuler et encourager.

**Chefs :** ayant généralement exercé il y a peu des responsabilités supérieures de commandement, ils transmettent ce vécu et cultivent par l'exemple le savoir-être des stagiaires, en favorisant des relations à même de préparer ces derniers à leurs futures responsabilités de commandement. Ils guident les stagiaires dans leurs choix d'enseignements, en cohérence avec l'orientation de carrière donnée par leurs DRH.

**Évaluateurs :** accompagnant en permanence leurs stagiaires, ils sont à même de détecter parmi une cohorte interarmées assez homogène, les officiers présentant un potentiel réellement prometteur. Ils sont également en capacité de favoriser au cours de la formation à l'EDG leur mise en situation la plus pertinente dans les diverses activités d'enseignement pour développer ce potentiel et le confirmer.

Le retour sur investissement de la mise à disposition d'un petit nombre de cadres de grande qualité, s'il est significatif pour l'ensemble des armées, l'est également pour les intéressés, qui bénéficient de la grande diversité des enseignements pour remonter en compétence dans divers domaines. Une telle affectation peut, par exemple, précéder très utilement une scolarité en EMS 3, s'inscrire dans un projet professionnel de chercheur militaire ou préparer une affectation en organisation internationale à l'étranger, où une parfaite connaissance de ses propres armées constitue un atout essentiel.

### ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

1. Décider du grade des cadres professeurs : colonel, capitaine de vaisseau ou équivalent ;
2. obtenir des directions des ressources humaines des ADS qu'elles honorent effectivement les postes qui leur sont attribués, en quantité comme en qualité ;
3. affecter les cadres professeurs de préférence pour deux ans à l'EDG ;
4. valoriser les postes en sortie d'une affectation à l'EDG ;
5. changer la dénomination des « cadres professeurs de groupe » pour une meilleure adaptation à la fonction.



#### **ACTION 4.2. : faire bénéficier la DEMS de l'expertise pédagogique d'une petite équipe d'enseignants-chercheurs (EC)**

##### **CONSTAT**

En considérant l'ambition académique de l'EMS, ainsi que les charges d'enseignement actuelles et potentielles, la DEMS ne dispose aujourd'hui que de faibles ressources académiques propres, c'est-à-dire d'enseignants professionnels employés à temps complet et de manière permanente<sup>37</sup>. Pour compenser, l'EDG fait appel depuis longtemps à quelques vacataires au long cours, issus à des titres divers du monde académique. Une pratique qui marque la reconnaissance d'un véritable besoin, sans y répondre pleinement.

Cette situation fait de la DEMS un cas unique dans l'enseignement supérieur. Même les établissements ayant recours massivement à des vacataires disposent d'un minimum d'enseignants-chercheurs (EC) permanents (10 % des effectifs enseignants à Sciences Po, par exemple). La spécificité des établissements d'enseignement supérieur est en effet de combiner les activités d'enseignement et de recherche pour que les premières soient nourries des secondes.

Paradoxalement, si l'EMS n'accueille pas d'EC, les grandes écoles militaires de formation initiale en comptent de nombreux, en particulier grâce à leur centre de recherche. La question se pose donc également de la création d'un tel centre en appui de l'EMS.

Enfin, la singularité de la situation de l'EMS français est patente au sein de l'OTAN. La quasi-totalité des établissements homologues de ceux de la DEMS dispose d'un corps professoral en propre, adossé à un centre de recherche.

<sup>37</sup> La DEMS compte actuellement un maître de conférences en histoire contemporaine, conseiller académique auprès des directeurs de la DEMS et du CHEM. Il partage son activité entre l'ingénierie pédagogique et l'enseignement au profit du CHEM et, dans une moindre mesure, de l'École de guerre. La DEMS comprend en outre un professeur certifié d'anglais détaché et un agent contractuel, à l'origine professeur agrégé de lettres modernes. Leur mission principale est d'organiser et de diriger le travail d'une équipe d'enseignants vacataires en anglais et en français langues étrangères (FLE). Aucun officier affecté à la DEMS dans des fonctions d'ingénierie pédagogique ou d'encadrement n'est un professionnel de l'enseignement.

## OBJECTIFS

Les avantages d'une petite équipe d'enseignants professionnels permanents à la DEMS constituée en premier lieu d'EC, sont nombreux. Qu'il s'agisse d'organiser les enseignements, de les dispenser ou de les accompagner, elle permet de s'appuyer, au quotidien, sur un ensemble de savoirs disciplinaires, d'expertises pédagogiques et de réseaux. Une équipe de ce type pourra :

- accompagner et animer la formation intellectuelle des stagiaires de l'EDG, afin de les préparer à analyser la complexité (par la maîtrise des savoirs appropriés) et ainsi augmenter significativement l'efficacité de la formation. Ces savoirs relèvent à la fois des connaissances (concepts fondamentaux, savoirs substantiels) et des attitudes (savoir quelle information obtenir et comment l'analyser) ;
- optimiser et professionnaliser l'organisation des enseignements. L'ingénierie pédagogique est un métier, dont les principes transcendent ceux des enseignements dispensés ;
- apporter une stabilité nouvelle à une organisation qui en manque, compte tenu des mutations fréquentes des cadres militaires ; la cohésion de l'EDG, et même son esprit de corps, en seraient renforcés, comme son rayonnement et son attractivité ;
- renforcer le dialogue entre les structures d'enseignement de l'EDG et les intervenants extérieurs afin de renforcer sa cohérence et son efficacité ;
- développer les synergies avec l'IRSEM pour accroître l'implication de ses chercheurs dans la formation des stagiaires de l'EDG et des auditeurs du CHEM ; inversement, ces derniers pourront partager avec les chercheurs de l'IRSEM leur expérience et leurs réflexions ;
- incarner et asseoir l'appartenance au monde de l'enseignement supérieur, en instituant des similitudes fortes, en créant structurellement de meilleures conditions d'interaction et d'interopérabilité avec lui, tout en conservant les spécificités de l'enseignement militaire.

Au-delà de l'EMS, les avantages induits par la mise en place d'une équipe permanente d'enseignants professionnels, constituée en premier lieu d'EC, sont également nombreux :

- constituer une véritable force de frappe intellectuelle à la disposition de l'EMA, qui ne possède à l'heure actuelle aucun outil équivalent<sup>38</sup> ;
- mener à cet effet des activités de recherche opérationnelle au profit de l'EMA ou en appui d'institutions comme le CICDE ou le CPOIA ;
- faire résonner les préoccupations des forces armées dans les débats du plus haut niveau sur les questions qui les intéressent ;

---

<sup>38</sup> Contrairement aux EMx et à la DGGN, appuyés chacun sur un binôme constitué du centre de recherche de leur école de formation initiale (CREC, IRENAV, CREA, CREOGN) et de leur centre d'enseignement militaire supérieur, d'étude et de rayonnement (CEDEC, CESM, CERPA, CESG), disposant tous au moins d'une revue de référence.

- faire rayonner la pensée militaire française à travers des travaux de recherche, la participation à des conférences internationales, des publications et des échanges avec les EMS des pays amis et alliés ;
- enfin, donner plus de poids à la DEMS dans la perspective de la possible création d'une « Académie de Défense » et/ou « université de la Défense », quelle que soit l'option retenue, sur le site de l'École militaire.

### CONSTITUTION

L'effectif de l'équipe dépendra des missions qui lui seront finalement confiées, en particulier au regard des conclusions de la réflexion de fond qui est à mener sur l'approfondissement de la modernisation des modes d'action pédagogiques déployés à l'EDG. .

Chaque EC aurait un ancrage disciplinaire spécifique correspondant aux besoins de l'EMS<sup>39</sup>, tout en étant capable du dialogue interdisciplinaire caractéristique des études sur la guerre (War Studies).

Le recrutement des EC se ferait en particulier par détachement, que leur poste existe déjà dans leur université ou qu'il soit créé sur demande du ministère des Armées pour répondre aux besoins de l'EMS. Un détachement d'une durée initiale de 3 ans, renouvelable une fois, pourrait être un bon compromis entre le temps nécessaire pour s'approprier le poste et celui indispensable pour rentabiliser l'investissement initial, que ce soit pour l'EC détaché ou l'EDG.

Afin d'attirer des talents, la DEMS pourrait s'inspirer du modèle de l'Institut universitaire de France (IUF). Les EC en délégation ou détachement à la DEMS, pourraient conserver un tiers de service dans leur université d'origine. Le ministère des Armées prendrait alors en charge l'intégralité de leur salaire pendant leur détachement (avec éventuellement une prime), et leur fournirait un soutien matériel et administratif, et un budget de recherche. La décharge d'enseignement et l'allègement des charges administratives, avec un budget recherche garanti pendant plusieurs années, seraient attractifs pour les EC. Les universités seraient également gagnantes, car elles conserveraient un tiers de service d'enseignement sans payer le salaire.

Ces EC détachés seraient issus d'établissements différents, de manière à construire un partenariat équilibré et représentatif avec l'ensemble du monde universitaire dans sa diversité. L'EDG aurait ainsi la garantie de pouvoir choisir à chaque fois les EC les plus adaptés à ses besoins. Et les armées resteraient maîtresses du système dans la durée.

L'activité de ces EC se combinera avec celle des autres cadres permanents de la DEMS concourant aux missions d'enseignement, qu'ils soient issus de l'enseignement secondaire ou du monde militaire.

En particulier les officiers titulaires d'un doctorat, *a fortiori* s'ils ont déjà bénéficié d'affectations dans des postes liés à l'enseignement et/ou la recherche. Enfin l'activité des enseignants permanents sera évidemment complémentaire de celle des vacataires, ponctuels ou réguliers, dans la diversité de leur statut.

---

39 En première analyse, on pense à la science politique, au droit public, à la sociologie, à l'économie, à la géopolitique et à l'histoire.

### ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

1. Décider de la création d'une équipe permanente d'enseignants-chercheurs au sein de la DEMS ;
2. placer les études sur la guerre (*War Studies*) au centre du dispositif afin de renforcer la cohérence de l'enseignement ;
3. construire son architecture : constituants pédagogique et scientifique de cette équipe, rattachements disciplinaires des EC, contenu des enseignements, définition des activités de recherche, statut d'emploi ;
4. créer la structure chargée du recrutement et procéder à celui-ci. Réfléchir aux critères de sélection scientifique des EC, notamment en matière d'ingénierie pédagogique, et de thèmes de recherche.

### **ACTION 4.3. : élaborer un parcours doctorant sur plusieurs EMS pour générer des chercheurs militaires**

#### CONSTAT

L'existence de militaires détenant un doctorat (PhD) devient une nécessité pour les forces armées françaises.

Le développement des centres de recherches et d'enseignement, et la multiplication des parutions tant érudites que grand public sur ces questions, marquent un intérêt croissant sur les problématiques relevant de la guerre et de la défense. Il est nécessaire que des militaires reconnus pour leur expérience opérationnelle, mais aussi par leur formation universitaire, puissent répondre à ces attentes, à défaut de se voir confisquer la réflexion par d'autres.

Les besoins des établissements de formation militaire en professeurs du plus haut niveau de qualification plaident pour que les militaires y aient leur place.

#### PROBLÉMATIQUE

En dépit de la nécessité de compter dans les rangs des forces armées des officiers qui puissent être à la fois enseignants et chercheurs, les institutions militaires sont peu proactives dans ce domaine. Des militaires sont détenteurs de doctorat, d'autres s'engagent dans le cursus ou pourraient y prétendre, mais ces démarches sont personnelles, peu soutenues et faiblement valorisées par l'institution militaire.

#### ENJEUX ET DÉFI

Créer un vivier de chercheurs militaires capables d'effectuer des recherches de haut niveau, de contribuer à la réflexion doctrinale militaire, d'enseigner dans les écoles militaires et civiles, de faire rayonner la pensée militaire française et d'alimenter un futur centre d'excellence pour les études sur la guerre (*War Studies*).

#### OBJECTIF

L'objectif est double : proposer un parcours cohérent et valorisé.

#### **Construire des parcours cohérents pour les officiers se destinant à ces cursus**

Pour ce faire, il s'agit dans un premier temps d'identifier des sujets d'intérêt pour l'institution

militaire, qui pourront être approfondis tout au long du parcours<sup>40</sup>. Dans un second temps, créer une « banque » de directeurs de thèse et garants d'HDR (habilitation à diriger des recherches) capables d'appuyer efficacement les futurs diplômés. Ceux-ci renforceront ainsi les partenariats ciblés avec des universités, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, ainsi que des grandes écoles, capables d'héberger et d'accompagner les doctorants et les futurs HDR.

### Valoriser les parcours

Les pistes sont multiples. Permettre, tout d'abord, à l'officier de servir, dans l'intérêt des forces armées, dans des postes valorisés par son investissement. Identifier aux REO (armées et interarmées) les postes « fléchés »<sup>41</sup> pour les docteurs et les HDR (soit en double qualification, soit en qualification principale). Ensuite, bâtir des parcours attractifs pour les docteurs et docteurs habilités à diriger des recherches (HDR), en interarmées, dont des postes terminaux d'OGX<sup>42</sup>. Il peut être imaginé des passerelles avec l'université (MOBEX). Tout cela sans oublier de valoriser les parcours en termes de chancellerie (récompenses, décorations).

### ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

1. Rédiger et diffuser une directive encadrant les parcours universitaires pour les officiers (doctorat et HDR) ;
2. informer, motiver et recruter au plus tôt les futurs docteurs dès l'EMS 1, puis pour les futurs brevetés, à partir de la réussite au concours de l'EMS2 ; DT : dès l'orientation, en particulier vers les métiers du patrimoine, les sciences humaines et sociales (droit, histoire, sciences politiques, etc.), les sciences de la nature et les sciences exactes (nouveaux champs d'affrontement, technologies de rupture, etc.).



40 Projet personnel pré EMS, projet personnel EMS 2 spécifique d'armée, sujet de mémoire EDG, sujet de thèse de doctorat.

41 Chercheurs au CICDE, à l'IRSEM, professeurs à l'École de guerre, chefs de département, directeurs et directeurs adjoints des entités de l'EMS, etc.

42 Service historique de la Défense, Institut de recherche de l'École militaire, CICDE, etc.



## **AXE 5 : ORGANISER LA CONTRIBUTION DE L'EMS AUX RELATIONS INTERNATIONALES DE DÉFENSE**

### **RAPPEL OBJECTIF 5 :**

L'EMS est un levier majeur d'influence et d'interopérabilité actuellement sous exploité, spécialement en matière de relations internationales. Reconnu en interministériel, il suscite à l'international une demande qui excède très largement les capacités d'accueil françaises. Exporter le modèle français d'EMS contribue ainsi à faire rayonner la culture stratégique et la pensée militaire française, à influencer nos partenaires et accroître notre interopérabilité avec nos alliés.

La consolidation d'une instance de gouvernance spécifique rassemblant DGRIS – OGRIM – DCSD – DEMS et les OGRI de chaque armée, contribue au développement de cette vision stratégique faisant de l'EMS un véritable outil d'influence. Cette instance de gouvernance renouvelée permet d'élaborer une programmation pluriannuelle de l'accueil des officiers étrangers en France dans les formations de type EMS 2 et 3. La capacité d'accueil de ces officiers est adaptée pour répondre aux besoins des relations bilatérales, sans nuire à la qualité de la formation donnée aux officiers français.

Cette anticipation est essentielle pour accroître la possibilité d'attirer les élites militaires des pays partenaires, indépendamment de leur maîtrise initiale de la langue française. En complément, l'offre de formation linguistique est renforcée, en France et dans les pays d'origine, grâce à des opérateurs publics et privés.

L'EMS français s'engage dans le développement d'une culture stratégique européenne, condition nécessaire à l'avènement d'une autonomie stratégique européenne.

Pour répondre aux besoins de formation des élites militaires des pays partenaires, qui sont bien supérieurs à notre capacité institutionnelle, il est opportun de favoriser la création à l'étranger, de centres de formation militaire supérieure basés sur l'expertise française. Ces centres sont créés et opérés par des opérateurs privés nationaux capables de valoriser le modèle français d'EMS. Cependant, pour garantir leur niveau d'excellence une certification des marques « EDG et CHEM France » est développée. Cette certification donne naissance à un véritable label, qui garantit aux pays hôtes la qualité des formations dispensées et le respect du modèle français, et qui peut être utilisé au profit de la communication des armées et du ministère.

Enfin, le suivi des étrangers formés par la France est renforcé et professionnalisé, avec le soutien de l'association « Frères d'armes » (FA), en créant une cellule RI dédiée à la DEMS/EDD, en lien avec la DGRIS.

### **ACTION 5.1. : augmenter le nombre de stagiaires étrangers à l'EDG**

#### **PROBLÉMATIQUE**

Afin de maintenir un haut niveau d'enseignement dispensé en langue française, une limitation stricte du nombre des stagiaires étrangers à 25 % d'une promotion, soit 60 stagiaires, s'est imposée à l'École de guerre (EDG). Cependant, cette décision n'a pas été optimale pour les relations militaires internationales en induisant le refus de nombreux candidats étrangers.

Aussi, le MGA a décidé en juillet 2019, d'une augmentation de 50 % du nombre de stagiaires étrangers à l'EDG à compter de 2021, soit 90 officiers en scolarité. Cette décision s'accompagnera de la création de deux nouveaux groupes de formation à effectifs inversés<sup>43</sup>: 5 Français, 15 étrangers. La mise en œuvre de cette décision sera conduite en deux temps : 2020 création du premier groupe, 2021 du deuxième groupe. Elle nécessitera la désignation de 5 puis 10 lauréats français des armées, directions et services (ADS) pour armer ces deux nouveaux groupes.

### ENJEUX

L'enseignement de l'EDG est tendu vers la guerre et les opérations. Il prépare les officiers à tenir leurs emplois futurs dans la perspective de comprendre, préparer et l'emporter dans les conflits à venir. La présence d'officiers étrangers permet d'accroître notre interopérabilité opérationnelle et culturelle avec des partenaires de plus en plus nombreux (IEI, OTAN, UE, Afrique, Moyen-Orient) et gagner en efficacité. Elle est en outre un moyen incomparable de rayonnement et du maintien de liens forts entre la France et les pays partenaires.

### DÉFIS

Nos partenaires étrangers expriment, de longue date une attente un peu différente par rapport à la formation « classique » de l'EDG. Ils souhaitent pour certains une formation renforcée en planification et conduite des opérations au niveau opératif, ainsi que l'obtention de diplômes universitaires civils (master voire doctorat). Cette attente rejoint un besoin convergeant pour une dizaine d'officiers français, nécessitant de développer des qualités de *leadership* dans tous les domaines au sein de groupes multinationaux. Certains de ces officiers peuvent être destinés à servir prioritairement sur des postes de conduite et de planification opérationnelle, de relations internationales ou engagés dans un cursus universitaire diplômant.

Par ailleurs, il est nécessaire de développer une vision pluriannuelle des places offertes aux étrangers à l'EMS, en soutien des relations internationales militaires. Cette anticipation permettra d'améliorer la sélection et la préparation des stagiaires étrangers en France et de diminuer les pressions politiques conjoncturelles sur l'EMS.

Le critère essentiel de relations de confiance dans la durée avec nos partenaires étrangers passe par la transparence dans l'offre de formation et la sélection des stagiaires étrangers.

### OBJECTIF

Pour répondre à la demande de nos partenaires étrangers et une volonté affirmée d'interopérabilité, la France se doit d'augmenter le nombre d'officiers étrangers en scolarité en passant de 75 en 2020 à 90 en 2021.

Pédagogiquement, l'augmentation du nombre de stagiaires étrangers est possible sans difficulté en tirant parti de la modularité de la formation et en proposant une offre de formation élargie (diplomation, planification opérative renforcée), pour répondre à leurs attentes.

La formation dispensée au sein de ces groupes sera originale mais en parfaite adéquation avec le système d'enseignement personnalisé de l'EDG et du même niveau d'exigence pédagogique.

---

43 La répartition par nationalité du groupe type de l'EDG est de 15 officiers français et 5 officiers étrangers.

Elle proposera un effort plus marqué et organisé dans les quatre domaines suivants :

- planification et conduite des opérations avec une recherche d'une forte interopérabilité opérationnelle ;
- préparation d'un diplôme universitaire civil de niveau Master (MBA à l'étude) : suivi personnalisé, emploi du temps adapté ;
- ouverture sur les relations internationales militaires ;
- langue étrangère : français (pour les non francophones, dans le cadre de la préparation d'un diplôme universitaire) ou anglais (jusqu'à présent réservé aux officiers français).

Au-delà du développement des qualités de *leadership* de groupes multinationaux dans tous les domaines intéressant *a priori* tous les officiers français, certains d'entre eux qui seront intégrés dans ces groupes spécifiques auront vocation à servir dans le domaine des relations internationales.

### ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

1. Assurer le recrutement des stagiaires étrangers<sup>44</sup> ;
2. préciser avec les ADS les critères de choix des 5 puis 10 stagiaires ;
3. recruter les cadres professeurs et l'encadrement de ces nouveaux groupes<sup>45</sup> ;
4. création du programme pédagogique des deux nouveaux groupes ;
5. mise à niveau des infrastructures pour ces groupes.

### **ACTION 5.2. : exporter le modèle français EMS pour faire rayonner la pensée militaire française**

#### PROBLÉMATIQUE

Exporter le modèle français de l'enseignement militaire supérieur à l'étranger est une nécessité politique et stratégique pour renforcer notre interopérabilité humaine et culturelle avec nos alliés et accroître notre capacité à développer de nouveaux partenariats. En effet, aucun pays aujourd'hui ne peut faire face, seul à une grande crise internationale.

#### ENJEUX

Exporter le modèle français d'EMS contribue à faire rayonner la pensée militaire française, à développer des synergies avec nos partenaires et accroître notre interopérabilité.

#### DÉFIS

Adapter autant que faire se peut les centres de formations de l'EMS pour accueillir les officiers étrangers dans les meilleures conditions en préservant la qualité de la formation dispensée.

---

<sup>44</sup> Il s'agit de sélectionner avec justesse les stagiaires étrangers en s'assurant de leur potentiel et de leur capacité à suivre et valoriser la formation proposée.

<sup>45</sup> Deux colonels cadres professeurs et un lieutenant-colonel coordinateur.

Aussi, comme les forces armées françaises n'ont pas un système de formation supérieure capable de répondre en « régie » à toutes les demandes extérieures de formation, Il est nécessaire d'envisager des solutions innovantes. À titre d'exemple, en liaison avec l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE), une démarche analogue est en cours avec l'ESM de Saint-Cyr Coëtquidan.

### **OBJECTIF**

Faire en sorte que, progressivement et en lien étroit avec les autorités politiques, tout pays souhaitant bénéficier de la formation militaire supérieure française puisse y prétendre.

### **ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE**

1. Augmenter le nombre de stagiaires étrangers au sein de l'EDG ;
2. permettre à davantage d'officiers étrangers d'être auditeurs de l'IHEDN ;
3. créer avec des partenaires publics et privés des offres de formations supérieures délocalisées, mais certifiées par la DEMS ;
4. élargir l'offre de formation à la langue française grâce à des opérateurs privés et publics nationaux.



©L.MONNIER



©L.MONNIER

## **ACTION 5.3. : consolider une instance de gouvernance spécifique DGRIS-OGRIM-DCSD-DEMS-ADS**

### **PROBLÉMATIQUE**

Pour soutenir notre politique extérieure, promouvoir notre vision stratégique chez nos alliés et renforcer nos liens avec nos partenaires, l'EMS constitue un levier majeur d'influence et d'interopérabilité. L'EMS contribue à la stratégie d'influence de la France non seulement par les échanges ou l'accueil d'officiers étrangers, mais aussi par la nature et l'intensité des activités internationales organisées dans le cadre de la formation des stagiaires des EMS d'armée, de l'EDG et des auditeurs du CHEM, ou de l'IHEDN.

Cependant, cette contribution aux RI demeure insuffisamment exploitée et nécessite d'être mieux organisée. Une des raisons majeures de ce déficit est que la fonction RI est insuffisamment structurée au sein de la DEMS (conception, relations, dialogue avec DGRIS, DCSD et EMA/PRIM, relations avec les EMS étrangers, prise en compte de l'impact organique de certaines décisions politiques).

Dans ce contexte, la mise en place d'une gouvernance adaptée et efficace se révèle indispensable.

### **ENJEUX**

Il s'agit de faire converger et optimiser les efforts de la « maison France ».

Dans ce cadre, il est donc nécessaire pour :

- les acteurs de l'EMS d'avoir une claire compréhension des enjeux, des priorités et des axes d'effort du ministère des Armées et des ministères dont les officiers participent à l'EMS en matière de politique extérieure, afin de développer et de conduire des activités internationales de formation le plus en cohérence avec les orientations stratégiques nationales ;
- la DGRIS, l'OGRIM et la DCSD d'avoir une idée plus nette des enjeux de l'EMS sur le plan international, en particulier des implications comme des possibilités d'action qui en découlent ;
- le DEMS d'avoir un OGX (2S) chargé de mission RI-EMS pour animer cette gouvernance spécifique et coordonner la mise en œuvre des décisions qui en découlent.

### **DÉFIS**

Il s'agit d'aller progressivement vers une gouvernance rénovée, dans le respect des spécificités de chacun des acteurs au regard de leurs périmètres respectifs, afin de permettre à l'EMS de pouvoir attirer, puis former, les futures plus hautes élites militaires de pays partenaires.

### **OBJECTIF**

L'objectif est donc de renforcer la coordination et d'améliorer les synergies entre les entités de formation et celles à vocation RI, notamment en termes de planification et d'anticipation. Cette anticipation est essentielle pour élargir notre capacité à capter les élites militaires de nos pays partenaires.

### **ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE**

1. Consolider une instance de gouvernance spécifique rassemblant DGRIS–OGRIM–DCSD–DEMS-ADS, permettant ainsi de développer une vision stratégique partagée « EMS outil d'influence » pour les relations internationales de défense. Celle-ci doit inscrire son action dans le cadre institutionnel de l'instruction interministérielle de défense et de sécurité (IIM 30000) ;
2. élaborer une programmation pluriannuelle d'accueil, par pays, des stagiaires étrangers en France dans les formations EMS 2 et 3 ;

3. recruter l'équipe de secrétariat général de cette instance placée sous la direction d'un OG2S en contrat de différence au sein de la DEMS.

**ACTION 5.4. : développer une certification des marques « EDG et CHEM France » à l'étranger.**

**PROBLÉMATIQUE**

Les outils institutionnels français de formation aux EMS 2 et 3 composés de deux établissements sont insuffisants pour répondre à la demande internationale de formation des élites militaires des pays partenaires. En dépit de la réforme en cours qui augmente le nombre d'officiers étrangers accueillis à Paris, seuls 90 officiers étrangers se formeront en 2021 au sein de l'EMS 2, et 7 au sein de l'EMS 3 (5 au CHEM et 2 au sein de l'IHEDN session nationale, « armement et économie de défense »). Ce qui reste insuffisant au regard de la demande de nos partenaires.

**ENJEUX**

Répondre aux besoins de formation supérieure des pays alliés et partenaires de la France, et contribuer à la diffusion du modèle militaire français et, au-delà, à l'influence de la France.

**DÉFIS**

Pour répondre aux besoins de formation des élites militaires des pays partenaires, qui est bien supérieur à notre capacité institutionnelle, élargir les offres de formation, en s'appuyant de manière maîtrisée sur les capacités privées (DCI, Thémis, etc.). Développer une certification des marques « EDG et CHEM France » pour aider les opérateurs et garantir la cohérence des enseignements.

**OBJECTIF**

Amener les grands opérateurs privés français de la coopération internationale à créer à l'étranger, des centres de formation militaire supérieure à vocation régionale basés sur l'expertise française. Ces centres seront créés et opérés par des opérateurs privés nationaux afin d'exporter le modèle français d'EMS. Mais, ces opérateurs ne seront pas laissés seuls. Aussi, autant pour conserver un haut niveau d'excellence que pour accompagner les formations, une certification des marques « EDG et CHEM France » sera développée. Cette certification donnera naissance à un véritable label de qualité, garantie des pays accueillant les centres de formation et utilisé au profit de la communication des armées et du ministère.

**ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE**

1. Faire valider au plus haut niveau cette ambition ;
2. créer les structures interministérielles et privées pour concevoir le projet « École de guerre à l'étranger » ;
3. concevoir les formations exportées ;
4. contractualiser avec des entreprises privées ;
5. concevoir les labels « EDG France », « CHEM France ».

## **ACTION 5.5. : améliorer le suivi et animer le réseau des *alumni*, anciens stagiaires et auditeurs étrangers au sein de l'EMS français**

### **PROBLÉMATIQUE**

Il est admis que, durant leur séjour en France, les auditeurs alliés du CHEM semblent bien utilisés pour leurs compétences propres, alors que les stagiaires étrangers de l'EDG ne le sont pas forcément. Ces derniers pourraient ainsi sans doute être davantage sollicités dans des travaux de recherche et d'analyse sur des thématiques impliquant leur pays. Il en découle le besoin d'une vision à plus long terme permettant de mieux rentabiliser le potentiel que représentent les stagiaires et auditeurs étrangers au-delà de leur scolarité. Des relations plus étroites et ciblées dans la durée permettraient ainsi de renforcer notre influence auprès de nos partenaires.

### **ENJEUX**

Il est indispensable de mieux organiser le suivi des officiers étrangers passés par l'EMS français, dont certains atteignent les plus hautes fonctions, que ce soit dans leur pays ou dans des organisations internationales et qui constituent des relais potentiels pour l'influence française dans notre périmètre RI.

### **DÉFIS**

Il convient donc de s'assurer d'une structure dédiée au maintien du lien avec les auditeurs et stagiaires étrangers du CHEM et de l'EDG. Il faut par ailleurs réfléchir à la possibilité de mieux utiliser ce réseau des anciens.

### **OBJECTIF**

S'assurer de l'animation d'un tel réseau d'*alumni*, en complément de la gestion par la DGRIS de la base de données afférente, afin de faciliter l'exploitation méthodique de ses possibilités d'interaction et d'influence.

### **ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE**

Un officier général (2S) en contrat de différence sera recruté au profit de la DEMS. Assurant également le secrétariat général de l'association « Frères d'armes » (FA) qui soutient les étrangers durant leur scolarité et développe des liens étroits à cette occasion, cet officier général appuiera la DGRIS, dans le cadre de la politique d'influence du ministère, pour l'animation du réseau et le suivi du potentiel des *alumni* étrangers passés par l'EMS français. Ce suivi renforcé et professionnalisé des étrangers formés par la France, au travers de la création d'une cellule RI intégrée à la DEMS/EDD, agissant en coordination avec la DGRIS, renforcera alors la DEMS dans sa dimension RI.



## IV. CONDUIRE LE CHANGEMENT

Dans un premier temps, après avoir posé les fondements de la nouvelle politique de l'EMS et identifié ses principaux acteurs, les raisons qui ont poussé à l'élaboration du présent plan stratégique ont été rappelées.

Dans un deuxième temps, ce plan stratégique a été décliné en axes majeurs d'évolution et les actions concourant à sa réalisation ont été développées.

Il convient, dans un troisième temps, d'en dériver le plan d'action concret à mettre en œuvre et les indicateurs pertinents visant d'abord à piloter la transformation, ensuite à mesurer la performance.

En fonction de leur facilité de mise en œuvre et de l'échéance prévisible de leur réalisation, le niveau de détail des actions permet d'apprécier leur maturité et de les classer en différentes phases à court, moyen et long terme du plan d'action.

Cela permettra ultimement de répondre aux trois questions critiques (3C) dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions : qu'est-ce qui doit cesser, continuer et commencer ?



©J. BARDENET/  
ARMÉE DE TERRE/DÉFENSE



©GCABRE/  
ARMÉE DE TERRE/DÉFENSE

**Tableau de classement et de répartition des actions en fonction de leur priorité, de leur terme, de leur responsable et des critères de succès**

**I.V.1 Plan d'actions de l'Axe 1 : renforcer la gouvernance de l'EMS**

				2020				2021				2022			
				Trim. 2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
Actions	Axes	Livrables	Pilote	Partenaires associés											
<b>AXE 1 : Renforcer la gouvernance de l'EMS</b>															
Action 1.1	Actualiser les textes et la comitologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Modification des arrêtés</li> <li>. Modification de l'instruction de l'EMA</li> <li>. Modification de l'instruction de la DEMS</li> <li>. Modification des instructions internes des entités</li> </ul>	<b>EMA Perf DEMS</b>	EMA SCPerf	Validation du CEMS	Travaux préparatoires	Présentation des textes	Validation du CEMS	Mise en place dans le corpus réglementaire						
Action 1.2	Mettre en place la comitologie refondée (CEMS, CPEMS, CODIR EMS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Inscription dans les textes</li> <li>. Validation du calendrier</li> </ul>	<b>EMA Perf</b>	EMA SCPerf	Validation du CEMS application										
Action 1.3	Conforter le DEMS dans ses missions au profit du CEMA telles que définies dans le code de la Défense	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Plan stratégique de l'EMS</li> <li>. Affectation du personnel requis à l'EDD</li> </ul>	<b>DEMS DRHx</b>		Validation du CEMS application plan de relève										
Action 1.4	Renforcer les synergies dans l'enseignement, la recherche et la doctrine sur le site de l'EM	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Élaboration du mandat et création d'un GT dédié</li> </ul>	<b>DEMS DGRIS</b>	EMA ADS ...	Validation du mandat par le CEMS	Création du GT	Travaux préparatoires	Présentation des options	Validation en CEMS	Travaux préparatoires				Présentation d'un projet consolidé	

### I.V.2 Plan d'actions de l'Axe 2 : Garantir la cohérence du continuum de formation

				2020				2021				2022				
Actions		Axes		Livrables		Pilote		Partenaires associés		Trim. 2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
<b>AXE 2 : Garantir la cohérence du continuum de formation</b>																
Action 2.1	Garantir la progressivité et la complémentarité des EMSx	Programme des EMS mis en cohérence	<b>ADS</b>	EMA ADS	Travaux préparatoires					Validation du CEMS						
Action 2.2	Définir les prérequis minimaux pour les stagiaires de l'EMS IA	Publication des prérequis	<b>DEMS</b>	EMA EDG	Travaux préparatoires	Application										
Action 2.3	Étudier et identifier les post-requis pour la première affectation des BEMS en état- major		<b>EMA</b>	DEMS ADS	Travaux préparatoires					Validation du CEMS						Comité de suivi
Action 2.4	Clarifier les plans de carrières et les affectation pré et post EMS2	Note politique de chaque ADS et de l'EMA	<b>EMA ADS</b>	DEMS	Travaux préparatoires					Validation du CEMS						
Action 2.5	Conduire une réflexion commune (EMS, ADS et IHEDN) sur l'ouverture aux auditeurs civils et l'intérêt d'un parcours cohérent	Note définissant les objectifs et les modalités de la sélection des auditeurs et de leurs formations	<b>DEMS</b>	EDG CHEM IHEDN EMA DGA DRHMD	Création GT	Travaux préparatoires				Validation du CEMS						

### I.V.3 Plan d'actions de l'Axe 3 : Ajuster le contenu des formations aux besoins des employeurs

					2020				2021				2022							
					Trim. 2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4					
Actions	Axes	Livrables	Pilote	Partenaires associés																
<b>AXE 3 : Ajuster le contenu des formations aux besoins des employeurs</b>																				
Action 3.1	Réaliser une formation moderne, efficace, équilibrée et attractive	. Programme de la formation à l'EDG	<b>EDG</b>	DEMS	Application				RETEX	Adaptation du programme										
Action 3.2	Consolider le domaine «opérations» en développant les liens avec CPOIA et CICDE	. Programme de la formation à l'EDG	<b>EDG</b>	EMA CICDE CPOIA ADS	Application				RETEX	Adaptation du programme										
Action 3.3	Renforcer la préparation aux nouvelles formes de conflictualité	. Programme de la formation à l'EDG	<b>EDG</b>	EMA CICDE	Application				RETEX	Adaptation du programme										
Action 3.4	Formaliser le système d'évaluation des stagiaires	. Grille d'évaluation	<b>EDG</b>	DEMS	Application				RETEX											
Action 3.5	Formaliser et intégrer le RETEX des employeurs dans les plans de formation	. Instruction de l'EDG sur la forme et la prise en compte des RETEX	<b>EDG</b>	ADS DEMS	Travaux préparatoires					Demande de RETEX				Comité de suivi						
Action 3.6	Clarifier les équivalences des EMS au sein du ministère des Armées et à l'international	. Tableau validé des formations	<b>DEMS</b>	EMA ADS	Proposition consolidée															
Action 3.7	Étudier l'obtention d'une équivalence universitaire niveau 8 pour l'EDG	. Inscription du RNCP de la formation EDG . Création de la commission d'attribution	<b>DEMS</b>	DRHMD ARD EDG	Décision de réactivation titre Projet consolidé France compétence				Enregistrement	Application				Comité de suivi	Comité de suivi					

### I.V.4 Plan d'actions de l'Axe 4 : Adapter l'encadrement et consolider le lien formation-recherche

				2020				2021				2022				
				Trim. 2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
Actions	Axes	Livrables	Pilote	Partenaires associés												
<b>AXE 4 : Adapter l'encadrement et consolider le lien Formation-Recherche</b>																
Action 4.1	Valoriser l'encadrement militaire de l'EDG en cohérence avec les attendus de formation et d'évaluation	Validation du REO 2021-2026 pour l'intégration dans l'AZPM	<b>DEMS</b>	EMA ADS EDG	Travaux préparatoires				Application							
Action 4.2	Faire bénéficier la DEMS de l'expertise pédagogique d'une petite équipe d'enseignants-chercheurs (EC)	Validation des postes d'enseignants-chercheurs détachés dans le REO DEMS	<b>DEMS</b>	EMA EDG DGRIS	Travaux préparatoires				Validation par le CPEMS				Recrutement - sélection Création de l'équipe			
Action 4.3	Élaborer un parcours doctorant sur plusieurs EMS pour générer des chercheurs militaires	Note formalisant les modalités d'un parcours de doctorant militaire en EMS	<b>DEMS</b>	EMA ADS EDG DGRIS	Travaux préparatoires				Propositions de la DEMS				Application			

### I.V.5 Plan d'actions de l'Axe 5 : Organiser la contribution de l'EMS aux relations internationales de Défense

		2020				2021				2022			
		Trim. 2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
Actions	Axes	Livrables	Pilote	Partenaires associés									
<b>AXE 5 : Organiser la contribution de l'EMS aux relations internationales de Défense</b>													
Action 5.1	Augmenter le nombre de stagiaires étrangers à l'EDG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation du programme de la formation de l'EDG</li> <li>Recrutement des stagiaires étrangers et français pour constituer les nouveaux groupes à vocation internationale</li> </ul>	<b>EDG</b> <b>DGRIS</b>	EMA RIM	Production du programme infrastructures -encadrement	Mise en place du premier groupe pour atteindre 75 étrangers à l'EDG	Mise en place du deuxième groupe pour atteindre 90 étrangers à l'EDG						
Action 5.2	Exporter le modèle français EMS pour faire rayonner la pensée militaire française		<b>DEMS</b>	EMA DGRIS RIM DCSD	Travaux préparatoires	Présentation du projet				Suivi en CEMS			
Action 5.3	Consolider une instance de gouvernance spécifique DGRIS-OGRIM-DCSD-DEMS-ADS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation du mandat de l'instance de gouvernance</li> </ul>	<b>DGRIS</b> <b>DEMS</b>	EMA RIM DCSD ASD	Mise en place de l'instance					Suivi en CEMS			
Action 5.4	Développer une certification des marques « EDG et CHEM France » à l'étranger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement des partenariats.</li> <li>Mise en place du processus de certification et de labellisation</li> </ul>	<b>DEMS</b> <b>OG</b> <b>R/DE</b> <b>MS</b>	EMA DGRIS RIM DCSD CHEM EDG	Travaux préparatoires	Application							
Action 5.5	Améliorer le suivi et animer le réseau des <b>alumni</b> , anciens stagiaires et auditeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en oeuvre du nouveau mandat de Frères d'Armes (FA)</li> <li>Activation de la base de données Odyssey de la DGRIS étrangers au sein de l'EMS français.</li> </ul>	<b>DEMS</b> <b>DGRIS</b>	EMA/PRIM FA EDG	Travaux préparatoires	Application							

## V. INDICATEURS

### V.1 ÉTABLISSEMENT D'INDICATEURS POUR LE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'EMS

#### Les résultats - les capacités d'évolution - les succès humains

<b>Rappel des axes / objectifs</b>	Indicateurs de mise en œuvre (suivi d'activité)	Indicateurs de résultats (EFR)
------------------------------------	---	--------------------------------

<b>AXE 1 Renforcer la gouvernance de l'EMS</b>	<b>Indicateurs de mise en œuvre (suivi d'activité)</b>	<b>Indicateurs de résultats (EFR)</b>
ACTION 1.1. : actualiser les textes et la comitologie	Nombre et Part des textes révisés	Niveau de cohérence et de complémentarité entre les différents enseignements militaires, suivi des éventuels doublons d'enseignements Robustesse et adaptation des textes
ACTION 1.2 : mettre en place la comitologie refondée (CEMS, CPEMS, CODIR EMS)	Niveau de complétude des instances planifiées par an	Pertinence (qualité et quantité) des décisions prises
ACTION 1.3. : conforter le DEMS dans ses missions au profit du CEMA telles que définies dans le code de la Défense	Armement au bon niveau de l'échelon de direction Création des instances de collaboration nécessaires Niveau de complétude de ces instances planifiées par an	EDD suffisamment armé pour répondre à toutes ses missions Pourcentage des missions du DEMS réalisées annuellement
ACTION 1.4. : renforcer les synergies dans les domaines de l'enseignement, de la recherche et de la doctrine sur le site de l'École militaire	Nombre d'actions communes créées entre les différentes entités Création des instances de collaboration nécessaires Niveau de complétude de ces instances planifiées par an	Émergence d'une stratégie concertée d'activité pédagogique préfigurant une « Académie de Défense » et/ou « université de la Défense »

<b>AXE 2 Garantir le continuum de formation</b>	<b>Indicateurs de mise en œuvre (suivi d'activité)</b>	<b>Indicateurs de résultats (EFR)</b>
ACTION 2.1. : garantir la progressivité et la complémentarité des EMSx	Suivi et arbitrage de l'action lors des CODIR, CPEMS, CEMS	Déroulement du cycle global de l'enseignement militaire de façon graduée, complémentaire et sans doublons
ACTION 2.2. : définir les prérequis minimaux pour les stagiaires de l'EMS IA	Suivi et arbitrage de l'action lors des CODIR, CPEMS, CEMS	RETEX des cadres de l'EDG ne signalant pas de problématique majeure de niveau
ACTION 2.3. : étudier et identifier les post-requis pour la première affectation des BEMS en état-major	Réalisation d'une liste des post requis Capacité à faire évoluer cette liste	Robustesse et validité de la liste des post requis
ACTION 2.4. : clarifier les plans de carrière et les affectations pré et post-EMS 2	Traitement de la problématique lors des CODIR	Sérénité et confiance des officiers issus de l'EMS IA
ACTION 2.5. : conduire une réflexion commune (EMS, ADS et IHEDN) sur l'ouverture aux auditeurs civils et l'intérêt d'un parcours cohérent	Nombre de cursus mis en place donnant le statut d'auditeur ou de stagiaire	Évolution et nombre de cadres publics issus des ministères régaliens Évolution et nombre de stagiaires et auditeurs d'autres origines



<b>AXE 3 Ajuster le contenu des formations aux besoins des employeurs</b>	<b>Indicateurs de mise en œuvre (suivi d'activité)</b>	<b>Indicateurs de résultats (EFR)</b>
ACTION 3.1. : réaliser une formation moderne, efficace, équilibrée et attractive	Adaptation de l'offre pédagogique aux attentes des forces, des officiers stagiaires et auditeurs	Nombre et évolutions des candidatures déposées Niveau de satisfaction des officiers formés Niveau de satisfaction des institutions recevant les officiers brevetés ou auditeurs
ACTION 3.2. : consolider le domaine « opérations » en développant les liens avec le CPOIA et le CICDE	Affinage de l'offre de formation du CPOIA Renforcement des liens avec le CICDE Participation des stagiaires et auditeurs à des travaux doctrinaux	Connaissance et compréhension de la doctrine par les officiers pour l'emploi des forces Formation des officiers à la guerre de demain Contribution de la DEMS au développement doctrinal du CICDE
ACTION 3.3. : renforcer la préparation aux nouvelles formes de conflictualités	Nombre d'activités liées aux nouveaux domaines d'affrontement	Compréhension des opérations multidomaines
ACTION 3.4. : formaliser le système d'évaluation des stagiaires	Maturité du document formalisant le processus d'évaluation	Reconnaissance et acceptation par les stagiaires et les employeurs (ADS)
ACTION 3.5. : formaliser et intégrer le RETEX des employeurs dans les plans de formation	Adaptation de l'offre pédagogique aux attentes des forces Création d'un document partagé lors du CODIR EMS	RETEX fournis par tous les ADS
ACTION 3.6. : clarifier les équivalences des EMS au sein du ministère des Armées et à l'international	Établissement d'un tableau interactif	Tableau validé en CODIR
ACTION 3.7. : étudier l'obtention d'une équivalence universitaire de « niveau 8 » pour l'EDG	Constitution du dossier avec l'ARD auprès de France Compétences Avancement des travaux sur EMBA et DBA	Obtention de la certification de niveau 8 pour l'EDG dans le référentiel RNCP
	Documenter et implémenter le processus de certification par validation des acquis de l'expérience	

<b>AXE 4 : adapter l'encadrement et consolider le lien enseignement recherche</b>	<b>Indicateurs de mise en œuvre (suivi d'activité)</b>	<b>Indicateurs de résultats (EFR)</b>
ACTION 4.1. : valoriser l'encadrement militaire de l'EDG en cohérence avec les attendus de formation et d'évaluation des futurs chefs	Validation de l'organisation (adaptation du REO) et suivi voire anticipation en gestion (affectation effective du personnel qualifié)	Reconnaissance par EMS et DRHx des postes de cadres EDG comme postes côtés et qualifiant pour parcours RH Augmentation du nombre de volontaires à potentiel Qualité de l'affectation de sortie ou promotion au grade supérieur
ACTION 4.2. : Faire bénéficier la DEMS de l'expertise pédagogique d'une petite équipe d'enseignants-chercheurs (EC)	Niveau d'avancement du recrutement (définition du projet pédagogique, détermination des profits afférents à recruter, négociation avec les universités, nombre d'EC recrutés)	Contribution à l'ingénierie pédagogique de l'EDG. Quantité et qualité des travaux de recherche engagés
ACTION 4.3. : élaborer un parcours doctorant sur plusieurs EMS pour générer des chercheurs militaires	Avancée des travaux afférents entre DEMS, DGRIS et universités. Identification de candidats	Quantité de nouveaux doctorants militaires via l'EMS

<b>AXE 5 Organiser la contribution de l'EMS aux relations internationales de Défense</b>	<b>Indicateurs de mise en œuvre (suivi d'activité)</b>	<b>Indicateurs de résultats (EFR)</b>
ACTION 5.1. : augmenter le nombre de stagiaires étrangers à l'EDG	Nombre de stagiaires étrangers à l'EDG ; mise en place du programme spécifique	Satisfaction des pays partenaires et de la chaîne RI française (DGRIS/OGRIM/DCSD)
ACTION 5.2. : exporter le modèle français EMS pour faire rayonner la pensée militaire française	Nombre de partenariats mis en place avec des opérateurs non institutionnels français pour de nouvelles offres de formations certifiées DEMS	Nombres de centres d'EMS sur le modèle français à l'étranger. Nombres d'officiers étrangers formés dans ces centres Satisfaction des pays hôtes
ACTION 5.3. : consolider une instance de gouvernance spécifique DGRIS-OGRIM-DCSD-DEMS-ADS	Élaboration de son mandat	Production d'un plan stratégique pluriannuel EMS/RI
ACTION 5.4. : développer une certification des marques « EDG et CHEM France » à l'étranger	Élaboration du processus de certification des labels EDG et CHEM France	Certification des opérateurs semi-publics et privés sélectionnés pour étendre l'offre EMS français à l'étranger
ACTION 5.5. : améliorer le suivi et animer le réseau des <i>alumni</i> , anciens stagiaires et auditeurs étrangers au sein de l'EMS français	Création de la Cellule RI de suivi des étudiants étrangers avec l'aide de l'association FA Alimentation de la base de données Odissey de la DGRIS	Évolution de la taille et animation du réseau des <i>alumni</i> EMS français Contribution aux activités RI et au rayonnement de l'EMS français

## V.2 CONCLUSIONS

Ce plan stratégique couvre approximativement une période de 3 ans. Par conséquent, il a vocation à être régulièrement mis à jour, afin que les actions menées collent au plus près des besoins réactualisés de l'EMS. Il faut donc le considérer comme un objet vivant, dont la version présente constitue un point de départ.

La mise en œuvre de ce plan stratégique sera le facteur de transformation pour que les évolutions proposées sur les cinq axes majeurs contribuent à soutenir l'ambition de la politique de l'EMS voulue par le CEMA et le CEMS.

Dans le cadre de l'approfondissement de la modernisation de l'EMS, il conviendra de définir plus précisément, en lien avec les différents prescripteurs, les indicateurs pertinents qui permettront sur le long terme de mesurer et de rendre compte de la performance de l'EMS. En effet, l'investissement consenti par l'institution justifie que la valeur ajoutée de la formation continue de nos officiers soit objectivée et démontrée.




© C.LEBERTRE/DICOD



© C.LUU/FAPF


## VI. ANNEXES

## VI.1. LETTRE DE MISSION DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DES ARMÉES



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES ARMÉES



Le chef d'état-major  
des armées

Paris, le **21 DEC. 2018**

N° /ARM/EMA/PERF/DOMRH/NP  
**9-18. 007073**

Le général d'armée François Lecointre  
chef d'état-major des armées

à

Monsieur le général de corps d'armée  
directeur de l'institut des hautes études de défense nationale  
et de l'enseignement militaire supérieur

**OBJET** : mandat relatif à l'évolution de l'enseignement militaire supérieur.

La force, le moral, le succès dans l'engagement opérationnel des armées, des formations rattachées et de la gendarmerie nationale tiennent en particulier à la qualité de son corps de direction et de commandement. Nous avons comme responsabilités fondamentales d'attirer, reconnaître, former, sélectionner des officiers de valeur, aptes, pour certains, à l'exercice de hautes fonctions. Et la formation de ces officiers s'appuie sur l'enseignement militaire supérieur qui les prépare à exercer des responsabilités d'état-major, de direction et de commandement.

Dans ce cadre, je vous demande de me proposer une politique de l'enseignement militaire supérieur ainsi que les conditions de sa mise en œuvre. Vous me soumettez les recommandations de nature à mieux garantir sa performance d'ensemble. Vous porterez pour cela une attention particulière à l'articulation entre ce qui relève des armées et le niveau interarmées, en veillant notamment à l'adéquation entre l'offre et les besoins de formation, à la cohérence des projets pédagogiques des différents niveaux, en particulier dans le domaine de la sélection, de la formation, de la mise à disposition des connaissances et de la recherche. Vous vous assurerez que cette formation contribue à l'enrichissement, au développement et au rayonnement des études et de la recherche stratégiques en matière de défense et de sécurité nationale.

Vous vous attacherez à consolider ou développer une pédagogie qui responsabilise les stagiaires ou auditeurs, favorise des travaux approfondis de réflexion personnelle ou collective, développant notamment l'aptitude à produire des travaux d'analyse ou de synthèse, assigne des objectifs dont l'atteinte devra être évaluée et propose des parcours individualisés. Vous veillerez à ce que soit encouragée, guidée et valorisée la liberté d'esprit, irriguée par les principes d'autonomie et de discipline, qui permet au chef en toutes circonstances de s'affranchir des formes usuelles de la menace et de la guerre pour penser non seulement ce qui est, mais aussi ce qui vient.

Vous vous assurerez en particulier de l'acquisition du socle de compétences militaires nécessaire à l'exercice de responsabilités de commandement aux différents niveaux d'emploi, dans des cadres internationaux, interministériels et, bien sûr, interarmées. Vous porterez aussi une attention particulière à l'acquisition de celles nécessaires aux responsabilités de direction ministérielles et interministérielles.

60 boulevard du Général Martial Valin – CS 21623 – 75509 Cedex 15

En étroite collaboration avec les forces armées, formations rattachées et la gendarmerie nationale, vous prendrez en compte les conséquences des possibles aménagements du cursus de sélection et de formation à l'École de guerre, évoqués dans le cadre de la condition militaire et plus spécifiquement dans les travaux du plan mixité ministériel.

Vous étudierez comment accueillir un nombre croissant de stagiaires étrangers au sein de l'École de guerre sans affecter la qualité de l'enseignement dispensé aux stagiaires français et me soumettrez des scénarios d'évolution à mettre en place pour le cycle 2020-2021.

Vous y intégrerez les synergies qu'il serait possible d'établir entre la direction de l'enseignement militaire supérieur, l'institut des hautes études de défense nationale ou d'autres organismes de recherche ou d'enseignement du ministère. Vous évalueriez l'intérêt de rapprocher l'enseignement militaire supérieur avec l'enseignement universitaire, l'opportunité aussi d'établir des partenariats durables avec d'autres établissements comparables.

Vous étudierez les modalités selon lesquelles pourraient être mises à profit les évolutions technologiques en matière de numérisation et de dématérialisation des formations. Vous vous attacherez aussi à me proposer les évolutions nécessaires pour constituer et mettre à disposition un fonds documentaire de référence, physique et numérique, au plan national et international, dans les domaines de la défense et de la sécurité nationale. Il s'agit de valoriser notre culture, nos réflexions et diffuser nos savoir-faire en France et à l'étranger, notamment dans la perspective des initiatives européennes que nous portons.

Enfin, vous me proposerez les modalités d'un dialogue de commandement et de performance permettant d'apprécier vos résultats et de dimensionner vos ressources. Dans une logique de développement et d'investissements pluriannuels, vous établirez une trajectoire de transformation de votre direction à laquelle vous associez des schémas directeurs d'infrastructure et numérique. Vous veillerez en particulier à ce que les conditions matérielles d'enseignement soient cohérentes avec l'image que nous devons donner et les objectifs fixés.

Partant des objectifs ainsi définis, je vous demande de me transmettre début juin un plan d'action, qui pourra être présenté lors du conseil de l'enseignement supérieur fin juin et dont les premières mesures seront à mettre en œuvre dès la rentrée 2019.

Vous dirigez des centres et écoles qui contribuent directement à la qualité de notre corps de direction et de commandement et au renom des armées. J'attends de votre action que les efforts déjà engagés soient poursuivis et que demain, à la tête d'une direction de haute qualité, cohérente, reconnue, ouverte, vous continuiez à assurer ce rôle important.





## VI.2. GENÈSE ET DÉVELOPPEMENT DE LA NOTION D'« ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR<sup>46</sup> »

**Le terme d'enseignement militaire supérieur (EMS), dans sa conception interarmées, est d'emploi relativement récent.** Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, l'expression de « haut enseignement » est utilisée comme une alternative à celle d'« enseignement supérieur », dans chaque cas suivi du qualificatif « militaire », « naval » ou « aérien »<sup>47</sup>. Le premier de ces trois adjectifs n'a en effet pas encore la dimension interarmées qui lui est aujourd'hui accordée. C'est à la veille de la Seconde Guerre mondiale que cette dimension interarmées apparaît sur le plan institutionnel, à l'occasion de la création du Collège des hautes études de la défense nationale (août 1936), qui n'accueille d'ailleurs pas seulement des militaires. Dix-huit mois plus tard, sa « direction supérieure » est confiée au chef d'état-major général de la défense nationale (CEMGDN) au moment de la création de son poste (janvier 1938)<sup>48</sup>.

**À partir du décret du 4 janvier 1946, le CEMGDN « dirige l'enseignement supérieur commun aux cadres des armées de terre, de mer et de l'air »** (article 5)<sup>49</sup>. Ses attributions sont donc nettement élargies. Une évolution qui prend tout son sens si on la rapporte au projet alors étudié de remplacer les anciennes écoles de guerre propres à chaque armée par un établissement unique, l'École supérieure des Forces armées (ESFA)<sup>50</sup>. Mais l'expression d'« enseignement militaire supérieur » ne figure pas encore dans le décret, même si l'on s'en approche<sup>51</sup>.

**C'est avec celui du 28 mai 1948, que l'expression apparaît en tant que telle.** Ce texte prévoit que l'état-major général des Forces armées alors créé est chargé de « l'organisation de l'instruction commune aux trois armées, et notamment de l'enseignement militaire supérieur » (article 6)<sup>52</sup>. L'expression est de nouveau employée, mais légèrement modifiée, avec le décret du 18 août 1953 ressuscitant un poste de chef d'état-major interarmées. Celui-ci doit en effet « diriger l'instruction et l'enseignement supérieurs interarmées » (article 1<sup>er</sup>)<sup>53</sup>. Une formulation reprise telle quelle par le décret de juillet 1956<sup>54</sup>, et qui reconnaît, en creux, l'existence d'un enseignement militaire supérieur d'armée distinct, et dépendant des chefs d'état-major généraux respectifs. L'ajout de ce qualificatif d'« interarmées » traduit l'abandon du projet d'ESFA, les armées ayant obtenu de pouvoir rouvrir

46 Développement adapté de Philippe Vial, *La mesure d'une influence. Les chefs militaires et la politique extérieure de la France à l'époque républicaine*, thèse de doctorat d'histoire, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2008, p. 835-838.

47 À titre d'exemple, on comparera le compte-rendu anonyme de la « Séance d'ouverture de l'École de guerre navale », *Revue maritime*, 25 (janvier 1922), p. 100-102, qui évoque « l'enseignement supérieur dans la Marine », et l'article de son professeur de stratégie, le CV G. Laurent, « Le haut enseignement », *Revue maritime*, 29 (mai 1922), p. 603-617.

48 À ce titre, le CEMGDN « préside le conseil de perfectionnement » du CHEDN. Article 3 du décret portant « attributions, en temps de paix, du chef d'état-major général de la défense nationale », *Journal officiel de la République française (JORF)*, 22 janvier 1938, p. 1020.

49 Décret n°46-34 du 4 janvier 1946 « portant organisation de la défense nationale », *JORF*, 13 janvier 1946, p. 323.

50 Philippe Vial et Jean-Benoît Céron, « La Marine et le nouveau monde : l'enseignement de l'École de guerre navale face aux bouleversements du second après-guerre (1945-1956) », *Revue historique des armées*, 1 (1996), p. 106-122.

51 À l'inverse, le CHEDN n'ayant pas encore été recréé sous le nom d'IHEDN. – il ne le sera officiellement qu'en janvier 1949 – sa direction ne figure plus dans les prérogatives du CEMGDN. Il ne la retrouvera, brièvement, qu'entre janvier 1959 et juillet 1962. À partir de janvier 1950, et après juillet 1962, le secrétaire général de la défense nationale assure cette responsabilité.

52 Décret n°48-743 du 28 avril 1948 « portant regroupement des états-majors généraux de la guerre, de la marine et de l'air et création de l'état-major général des forces armées » ; *JORF*, 29 avril 1948, p. 4155.

53 Décret n°53-747 du 18 août 1953 « relatif à la réorganisation de la défense nationale et des forces armées », *JORF*, 19 août 1953, p. 7329 et suiv.

54 Décret [sans numéro] du 27 juillet 1956 « relatif aux attributions du chef d'état-major général des forces armées », *JORF*, 28 juillet 1956, p. 7027.

chacune leur école de guerre. Seule la création d'un Cours supérieur interarmées, d'une durée de six mois, qui prolonge l'enseignement des trois écoles de guerre, vient matérialiser la dimension interarmées. Elle s'exprime aussi avec la réouverture du Centre des hautes études militaires, mais sous une forme désormais commune aux trois armées.

Le décret du 11 juillet 1958 « fixant les attributions du chef d'état-major général des armées » en revient à la formulation adoptée dix ans plus tôt<sup>55</sup>. On parle de nouveau d'« enseignement militaire supérieur » (article 2), sans restriction. Une appellation qui est reprise à l'identique par le décret du 7 février 1959 « relatif aux attributions du chef d'état-major général des armées »<sup>56</sup>. Le qualificatif d'« interarmées » a ainsi disparu. Ce changement n'est pas anodin : il reflète vraisemblablement les perspectives de création d'un enseignement militaire supérieur unifié, à l'instar de ce qui avait été prévu à la Libération avec l'ESFA. Comme à l'époque, cette perspective va faire long feu...

D'où, sans doute, cette dernière évolution observée avec le décret fondateur du 18 juillet 1962 « fixant les attributions du chef d'état-major des armées » (CEMA) : le qualificatif d'interarmées refait surface. **L'article 2 du décret précise en effet que le CEMA « dirige l'enseignement militaire supérieur interarmées »**<sup>57</sup>. Cet ajout restreint nettement ses attributions en la matière, reconnaissant de nouveau l'existence d'un enseignement militaire supérieur propre à chaque armée et ne dépendant pas de lui. Un élément à porter au compte des difficultés du CEMA à exister au sortir d'un conflit algérien qui, avec le recul, marque un incontestable recul dans l'histoire de sa montée en puissance<sup>58</sup>.

**La formulation retenue en juillet 1962 demeurera inchangée jusqu'au décret du 21 mai 2005**<sup>59</sup>. Celle alors retenue se distingue par son caractère détaillé. Au titre de l'article 12, le CEMA « est responsable, avec les chefs d'état-major d'armée en ce qui concerne leur armée, de l'enseignement militaire supérieur interarmées »<sup>60</sup>. La part inédite faite à ces derniers ne doit pas faire illusion. La création, en 1993, du Collège interarmées de défense (CID) a mécaniquement fait glisser l'essentiel de l'enseignement militaire supérieur entre les mains du CEMA. Or, au terme de l'article 8 du nouveau décret, « le chef d'état-major des armées est responsable de l'organisation interarmées. Il a autorité sur les organismes interarmées institués par le ministre ». Après des années où l'autorité du CEMA était restée plus apparente que réelle, celui-ci contrôle l'essentiel de l'enseignement militaire supérieur.

**Au total, la notion d'« enseignement militaire supérieur » apparaît clairement au lendemain de la Seconde Guerre mondiale et se fixe définitivement dans les années soixante**, non sans rester longtemps parasitée par la concurrence entre les armées et l'état-major interarmées, quelle que soit son appellation, pour le contrôle de cette activité. La montée en puissance de sa dimension interarmées, qui caractérise l'après-Seconde Guerre mondiale, puis l'après-Guerre froide, tend aujourd'hui à une inversion des usages : il n'est désormais plus nécessaire de qualifier d'interarmées

---

55 Décret n°58-583 du 11 juillet 1958 « fixant les attributions du chef d'état-major général des forces armées », JORF, 12 juillet 1958, p. 6532.

56 Décret n°59-267 du 7 février 1959 « relatif aux attributions du chef d'état-major général des armées », JORF, 10 février 1959, p. 1798.

57 Décret n°62-812 du 18 juillet 1962 « fixant les attributions du chef d'état-major des armées », JORF, 19 juillet 1962, p. 7114-7115

58 Philippe Vial, « Entre nécessité et inquiétude : la genèse du poste de chef d'état-major des armées de l'avant-1914 à 1962 », Revue historique des Armées, 3 (2007) : « Les sièges de l'autorité militaire », spécialement p. 40-41.

59 Cf. en particulier le décret n°68-370 du 26 avril 1968 « fixant les attributions du chef d'état-major des armées », JORF, 27 avril 1968, p. 4286, ainsi que le décret n°82-138 du 8 février 1982 « fixant les attributions des chefs d'état-major », JORF, 9 février 1982, p. 506.

60 Décret n°2005-520 du 21 mai 2005 « fixant les attributions des chefs d'état-major », JORF, 22 mai 2005, texte 5 sur 43,



---

l'enseignement militaire supérieur commun aux armées ; à l'inverse, on parle désormais d'« enseignement militaire supérieur d'armée »...

Cette tension explique certainement, pour une part, le caractère tardif d'une organisation d'ensemble de cet enseignement. Ce n'est pas avant avril 1970, en effet, qu'un décret la fixera pour la première fois à l'échelle des armées dans leur ensemble<sup>61</sup>. Ce texte distingue plusieurs degrés, chacun correspondant à un type de qualification différente : le premier degré conduit à l'obtention d'un « diplôme », qui donne une qualification élevée dans certaines techniques particulières, le second à celle d'un « brevet », qui prépare à l'exercice de fonctions d'état-major, de direction et de commandement ; « au-dessus » de celui-ci, l'EMS « apporte à certains officiers appelés à de hautes responsabilités un élargissement de leurs connaissances ». Une formule indirecte pour désigner l'enseignement dispensé au Centre des hautes études militaires, le second degré correspondant à celui des écoles de guerre, le premier à celui des écoles d'état-major *stricto sensu*.

La réalité institutionnelle de chacun des degrés est en fait bien plus complexe, d'où l'idée de les identifier par une qualification, ce qui laisse toute latitude à chacune des armées pour les incarner ensuite à sa manière, en fonction de ses besoins et de ses traditions. Cette dynamique est illustrée l'année suivante avec la publication de deux arrêtés, chacun définissant l'un des deux degrés précités, en particulier dans le cadre de chaque armée<sup>62</sup>. Ces textes seront remplacés dix ans plus tard par deux nouveaux arrêtés qui, dans leurs versions consolidées, constituent aujourd'hui encore le socle de la définition réglementaire de l'EMS avec le décret de 1970<sup>63</sup>.

---

61 Décret n°70-319 du 14 avril 1970 portant organisation générale de l'enseignement militaire supérieur, Bulletin officiel courant des armées (BOC) / Services communs (SC), p. 460.

62 Arrêté du 11 décembre 1970 portant organisation de l'enseignement militaire supérieur du premier degré, BOC/SC, p. 1900 ; arrêté du 4 août 1971 portant organisation de l'enseignement militaire supérieur du deuxième degré, BOC/SC., p. 868.

63 Arrêté du 18 mars 1980 portant organisation de l'enseignement militaire supérieur du premier degré, BOC, p. 912 ; arrêté du 25 juillet 1980 portant organisation de l'enseignement militaire supérieur du deuxième degré, BOC, p. 2794.



### VI.3. RAPPEL DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

L'enseignement militaire supérieur (EMS) a été créé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Il a été réglé par de nombreux textes adaptés aux périodes et aux besoins des armées. Sont ici mentionnés les textes en vigueur principaux ordonnant l'EMS.

#### *CODE DE LA DÉFENSE*

Partie IV :	Le personnel militaire
Livre 1er :	Statut général des militaires
Titre V :	Formation des militaires
Chapitre II :	Enseignement militaire supérieur

#### **Au sein d'une section 1 « Organisation générale », sont définis dans les articles D4152-1 à 7 :**

- l'objectif de formation de l'EMS, formation des hauts cadres militaires ;
- l'organisation en deux degrés plus un de l'EMS, ainsi que les responsables de ces 3 EMS ;
- la comitologie haute ; le Conseil de l'enseignement militaire supérieur (CEMS) et le Conseil de perfectionnement de l'enseignement militaire supérieur (CPEMS) ;
- les modes d'admission au sein de l'EMS ;
- les diplômes et brevets sanctionnant l'EMS.

#### **Au sein d'une section 2 « Direction de l'EMS », sont définis dans les articles D4152-8 à 10 :**

- le commandement et la subordination de la DEMS ;
- les missions de la DEMS ;
- l'organisation de la DEMS.

#### *TEXTES D'ORGANISATION*

#### **Arrêté du 4 mars 2009 portant organisation de la direction de l'Enseignement militaire supérieur (DEMS)**

Au sein de 4 chapitres il arrête :

- l'organisation générale de la DEMS ;
- les objectifs et l'organisation du Centre des hautes études militaires (CHEM) ;
- les objectifs et l'organisation de l'École de guerre (EDG) ;
- les objectifs et l'organisation du Centre de documentation de l'École militaire (CDEM).

**Arrêté du 4 mars 2009 fixant la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement des conseils de l'enseignement militaire supérieur**

Au sein d'un article unique découpé en deux chapitres il arrête :

- la composition, la périodicité, l'organisation et les objectifs du Conseil de l'enseignement militaire supérieur (CEMS) ;
- la composition, la périodicité, l'organisation et les objectifs du Conseil de perfectionnement de l'enseignement militaire supérieur (CPEMS).

**Instruction 12-000735 ODEF/EMA/ESMG/ORG/NP du 27 janvier 2012 relative à l'organisation et au fonctionnement de la direction de l'Enseignement militaire supérieur (DEMS)**

Cette instruction décrit :

- les missions ;
- le rattachement et la subordination ;
- l'organisation interne ;
- les effectifs et la gestion du personnel ;
- les fonctions de soutien ;
- les modalités de contrôle de gestion, administratif et technique externe.

**Instruction 500782/DEF/DEMS/DIR/NP du 26 novembre 2012 relative à l'organisation et au fonctionnement de la direction de l'Enseignement militaire supérieur (DEMS)**

Cette instruction interne à la DEMS précise et applique les textes précédents. À cet effet, elle décrit précisément pour la DEMS :

- la subordination de l'organisation ;
- les missions ;
- l'organisation ;
- les principes généraux de fonctionnement (directeur, comités et conseils, fonctions transverses, données pratiques) ;
- l'échelon de direction (missions, organisation, commandement) ;
- l'École de guerre (missions, organisation, fonctionnement et commandement, principes pédagogiques) ;

- le Centre des hautes études militaires (missions, organisation, fonctionnement et commandement) ;
- le Centre de documentation de l'école militaire (missions, organisation, fonctionnement).

**Institut de recherche stratégique de l'école militaire (IRSEM)**

**Arrêté du 22 décembre 2015 portant organisation de l'IRSEM**

Cet arrêté précise au sein de différents articles les liens qui l'unissent à la DEMS :

- concours à l'EMS ;
- participation du DEMS au conseil scientifique de l'IRSEM.



## VI.4. MISSIONS DU DIRECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT MILITAIRE SUPÉRIEUR (DEMS)



Le directeur de l'Enseignement militaire supérieur (le DEMS) est un officier général qui relève directement du chef d'état-major des armées (CEMA).

Directeur de la direction de l'Enseignement militaire supérieur (la DEMS), il est chargé par décret inséré au Code de la Défense de multiples missions :

- proposer au CEMA l'orientation de la politique de l'enseignement militaire supérieur (EMS) ainsi que les conditions de sa mise en œuvre ;
- conforter le rayonnement de cette politique en France et à l'étranger ;
- veiller à la cohérence pédagogique entre les différents niveaux de l'EMS et à celle des parcours de formation post écoles de formation initiales ;
- soumettre aux instances de supervision de l'EMS des recommandations afin d'en garantir la cohérence dans le domaine de la formation et de la recherche ;
- préparer les officiers supérieurs à exercer des responsabilités d'état-major, de commandement et de direction dans des organismes interarmées, interministériels, internationaux et dans tout poste utile ;
- contribuer au développement et rayonnement des études et recherche dans les domaines de la défense et de la sécurité nationale ;
- mettre à la disposition des chercheurs et étudiants un fond documentaire de référence.

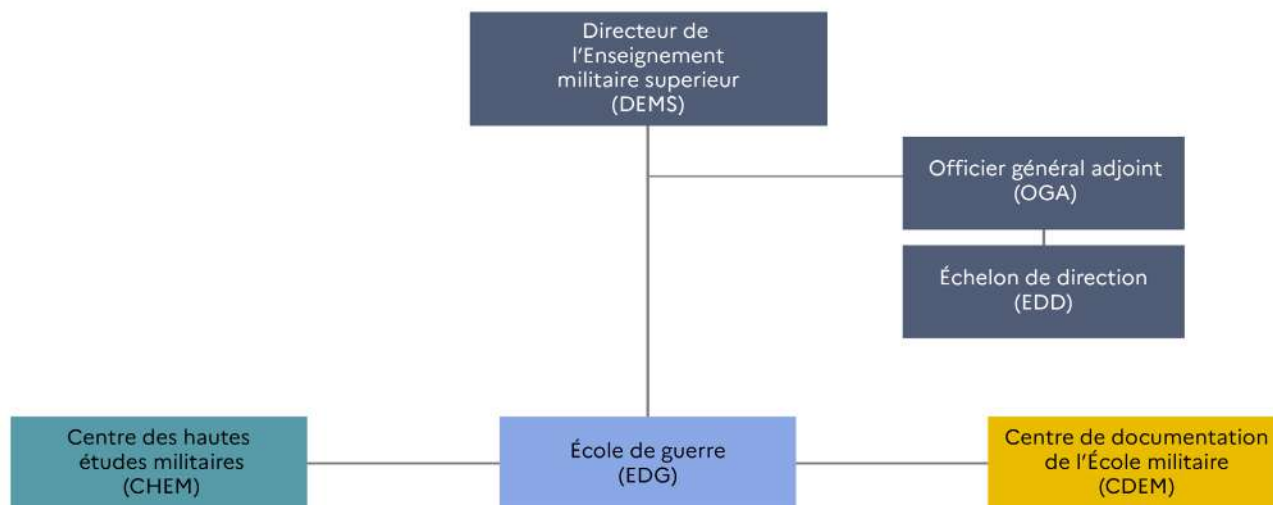
Chef militaire de la DEMS, le DEMS :

- exerce son autorité sur les directeurs des entités qui lui sont subordonnées ;
- est autorité militaire de 2<sup>e</sup> niveau dans le cadre disciplinaire ;
- est autorité de fusionnement et notateur du 1<sup>er</sup> ou 2<sup>e</sup> niveau du personnel d'encadrement, des auditeurs et des stagiaires ;
- est responsable d'unité opérationnelle au plan budgétaire ;
- organise la communication interne et externe de la DEMS ;
- est responsable des mesures de sécurité générales et de la sécurité des systèmes d'information de la DEMS ;



- est responsable des mesures relatives à l'hygiène, la sécurité au travail, l'incendie et la protection de l'environnement ;
- élabore en tant que de besoin les plans d'actions coordonnés pour les différentes entités de la DEMS.
- Pour effectuer ces missions le DEMS dispose :
- du Centre des hautes études militaires ;
- de l'École de guerre ;
- du Centre de documentation de l'École militaire ;
- d'un échelon de direction.
- Le DEMS participe au Conseil de l'EMS (CEMS) placé sous la présidence du CEMA.
- Le DEMS participe au Conseil de perfectionnement de l'EMS (CPEMS) placé sous la présidence du major général des armées ;
- le DEMS préside le Comité de direction de l'enseignement militaire supérieur (CODIR EMS) ;
- le DEMS participe au Conseil scientifique de l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM) ;
- le DEMS est aussi le directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN).

### Organigramme DEMS



## VI.5. ORGANISATION ET MISSIONS PARTICULIÈRES DU CENTRE DES HAUTES ÉTUDES MILITAIRES (CHEM)



### MISSIONS

Le CHEM conduit une formation de haut niveau, en évolution permanente, visant à préparer ses auditeurs à l'exercice des plus hautes responsabilités militaires dans les armées, en interarmées et en administration centrale, dans un environnement national et international changeant.

Il est ainsi chargé de :

- dispenser une formation de niveaux politico-militaire et stratégique qui concerne les domaines opérationnels, la préparation du futur, le commandement et l'organisation des armées ainsi que les aspects interministériels et internationaux des questions de défense et de sécurité ;
- contribuer à l'enrichissement des réflexions stratégiques sur ces questions.

### ORGANISATION

Le directeur du CHEM est un officier général. Il est assisté par une équipe de direction et dispose d'un secrétariat.

Le directeur adjoint est chargé de la formation et des relations avec l'IHEDN. Il dispose d'un officier traitant chargé des affaires générales et internationales ainsi que de deux cellules : programmation et appui à la formation.

Le CHEM est organisé en comités d'auditeurs.

### DISPOSITIONS PÉDAGOGIQUES GÉNÉRALES

La session, organisée de fin août à fin juin, comprend une trentaine d'auditeurs colonels ou équivalent, qui sont répartis au sein de 4 comités (en règle générale, 25 auditeurs français et 5 alliés).

Le CHEM ne dispose pas d'un corps professoral permanent, **en dehors de son conseiller académique** (qui appartient à l'échelon de direction de la DEMS). La direction du CHEM, qui élabore l'ingénierie de formation, s'appuie :

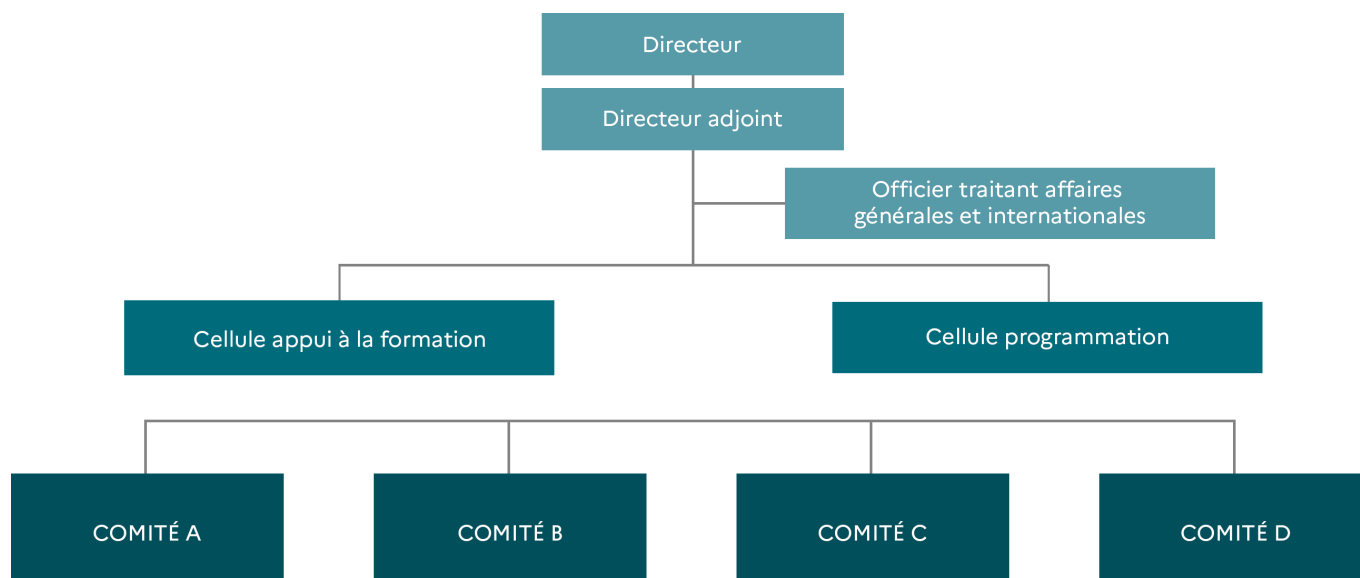
- d'une part, sur les auditeurs, co-acteurs de leur formation, pour la préparation et conduite des différents séminaires ;
- d'autre part sur des conférenciers extérieurs de toute nature (hauts responsables civils et militaires, grands témoins, experts, etc.) dont l'intervention est sollicitée dans une logique de croisement des approches.

La formation est dispensée à travers plusieurs types d'activités : séminaires thématiques et modules d'enseignement, missions d'étude à l'étranger, conférences libres, travaux demandés aux auditeurs, stages d'immersion, etc.

La règle de confidentialité des débats (*Chatham House Rule*) s'applique strictement à toutes les activités du CHEM.

Les auditeurs du CHEM sont également membres de droit de la session nationale « politique de défense » de l'IHEDN.

### Organigramme CHEM



## VI.6. ORGANISATION ET MISSIONS PARTICULIÈRES DE L'ÉCOLE DE GUERRE (EDG)



### MISSION

Dans la lettre<sup>64</sup>, l'École de guerre a pour mission de préparer des officiers supérieurs à exercer des responsabilités d'état-major, de commandement et de direction dans tout poste où s'élabore et s'exécute la politique de défense et de sécurité.

Dans l'esprit, l'enseignement de l'École de guerre prépare les officiers à tenir leurs emplois futurs dans la perspective de comprendre, de préparer et d'emporter la victoire dans les conflits à venir.

L'École de guerre étant l'école des chefs militaires de demain, il s'agit dès lors :

- de donner aux officiers de l'École la compréhension du monde dans lequel leur action s'inscrira, et celle des mécanismes de décision des institutions et des chaînes qu'ils serviront et commanderont ;
- de développer chez eux les qualités personnelles nécessaires à l'exercice de ces responsabilités.

Pour cela, l'enseignement mis en œuvre repose d'abord sur trois principes :

- **personnalisation** : pour répondre à la diversité des parcours et des expériences, aux aspirations personnelles et aux orientations individuelles de carrière décidées avec les DRH d'armée ;
- **responsabilisation** : en laissant les officiers choisir leurs activités et en leur confiant une partie de l'enseignement (en particulier par les comités) ;
- **ouverture** : par la diversité des thèmes étudiés et des intervenants, par la présence dans la promotion d'officiers étrangers (74) et d'auditeurs civils insérés dans les groupes (48).

Cet enseignement vise ensuite à :

- mieux **comprendre le monde**, et en particulier la guerre, ses causes humaines, culturelles, économiques ou politiques, et toutes ses formes d'expression ;
- **maîtriser le fait militaire**, en étudiant l'élaboration de la politique de défense et la constitution des capacités militaires (fonctionnement des institutions, organisation du ministère et de l'administration, connaissance et compréhension des armées, conception des équipements, préparation des forces, ect.) ;
- apprendre à **conduire les opérations**, en prenant en compte les décisions politiques, les articulations politico-militaire et les relations avec la diplomatie, la maîtrise de l'organisation du commandement, l'élaboration des ordres et méthodes de planification, les principes et doctrines des opérations interarmées.

64 Arrêté du 4 mars 2009 (modifié) portant organisation générale de la direction de l'Enseignement militaire supérieur.

Cet enseignement permet enfin :

- de **mieux se connaître et travailler sur soi-même** pour être les chefs complets et équilibrés dont les armées ont besoin (compétences humaines transverses, gestion des ressources individuelles et des relations interpersonnelle, etc.) ;
- de penser autrement pour être prêts à résoudre les problèmes de demain qui demanderont des solutions nouvelles ;
- d'accroître ses capacités à convaincre, à l'oral et à l'écrit, en français et en anglais.

### **ORGANISATION**

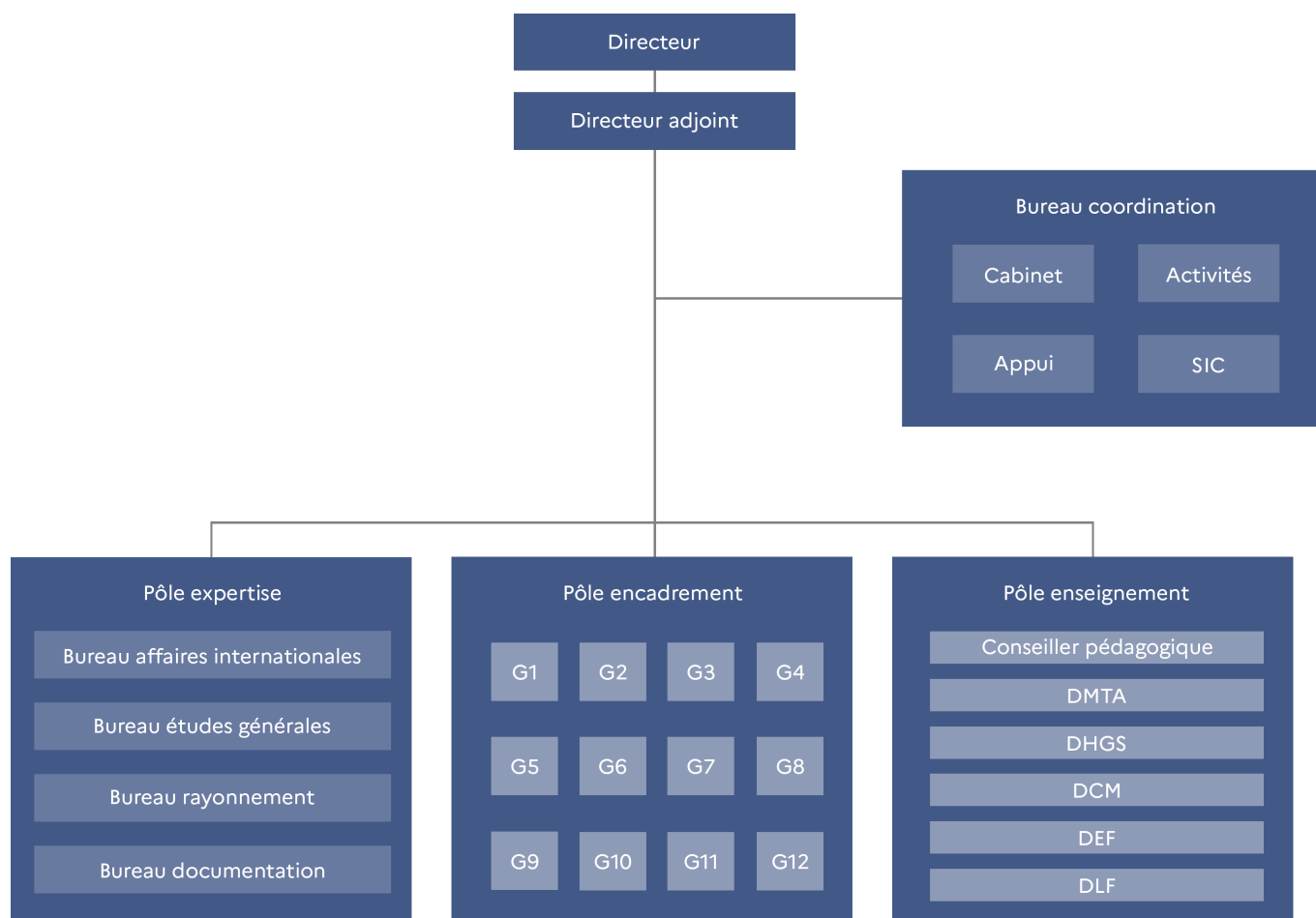
L'EDG est dirigée par un officier général assisté d'un officier qui prend le titre de directeur adjoint. Pour la réalisation de ses missions, le directeur de l'EDG dispose de :

- **un pôle « enseignement »** avec six départements : Histoire, géopolitique et stratégie / Capacités militaires / Emploi des forces / Préparation à l'exercice du *leadership* (Ex: méthodes et techniques d'action) / Langue anglaise<sup>65</sup> / Langue française ;
- **un pôle « encadrement »** avec douze professeurs de groupe en charge du mentorat des officiers, de la personnalisation de l'enseignement à leur profit et de la valorisation de l'enseignement par la dynamique de groupe ;
- **un pôle « expertise »** : quatre bureaux (Affaires Internationales, Études Générales, Rayonnement, Documentation) chargés de mettre en œuvre la politique de l'École ;
- **un bureau « coordination »** chargé d'apporter son assistance dans l'organisation des activités et d'assurer le soutien du personnel ;
- **cinq « groupements d'armées »** : Terre, Marine, Air, Gendarmerie et Services, chargés d'assurer des fonctions de gestion RH ou d'enseignement spécifique ;
- **un groupement international** : similaire aux groupements d'armées mais présentant un focus sur des enseignements spécifiques RI pour des officiers français et internationaux.

---

<sup>65</sup> Le département Langue anglaise, bien qu'élément organique de l'échelon de direction de la DEMS travaillant au profit des trois entités qui la composent, est représenté ici, car c'est un des acteurs majeurs de la formation des stagiaires de l'École de guerre.

## Organigramme EDG







## VI.7. PRÉSENTATION DU CENTRE DE DOCUMENTATION DE L'ÉCOLE MILITAIRE (CDEM)



### MISSIONS

Sous l'autorité du Directeur de l'Enseignement militaire supérieur, le CDEM est chargé de :

- mettre en œuvre la politique documentaire de l'EMS ;
- soutenir les organismes, instituts et centres d'enseignement ou de recherche (DEMS, EDG-Terre, CESA, CESM, CESG, IHEDN, IRSEM...) présents sur le site de l'École militaire ainsi que les acteurs de la réflexion de défense, civils et militaires (institutionnels, universitaires et étudiants à partir du master, journalistes etc.) : acquérir, gérer et communiquer un fonds spécialisé de niveau étude et recherche ;
- participer à la diffusion de l'information scientifique et technique (mémoires et thèses, articles, notes etc.) ainsi qu'à sa collecte, signalement et mise à disposition ;
- former les usagers à l'utilisation experte des techniques d'accès à l'information ;
- établir des coopérations et des partenariats avec les bibliothèques qui poursuivent les mêmes objectifs, quels que soient leurs statuts.

### ORGANISATION

L'effectif représente 19,2 ETP : 1 militaire pour le secrétariat (SGT) et 19 agents civils issus des métiers des bibliothèques ou des filières administrative et technique du ministère des Armées : 5 A (1 conservateur en chef, 2 attachés ou CED, 2 ICT), 9 B (filière administrative MINARM et filière bibliothèque MENESR) et 5 C (filière administrative et technique MINARM, dont 1 restaurateur-relieur).

L'organisation interne repose sur 3 services :

- un service « Gestion du fonds documentaire » pour le circuit du document imprimé ou électronique et les services aux lecteurs ;
- un service « Veille, analyse et production documentaires » pour la fourniture de livrables de veille et autres produits documentaires, recherche d'information ;
- un service « Affaires générales » pour le pilotage et le suivi de l'infrastructure, du budget, de l'informatique documentaire et de la conservation des collections.

### PERFORMANCE

Le CDEM compte 1 100 inscrits par an, dont 55 % relevant du ministère des Armées, il est accessible du lundi au vendredi, 46 semaines par an et 41 heures par semaine.

Toutes les collections sont signalées dans le catalogue informatisé consultable sur internet et par l'ISPT (<http://catalogue.cdem.defense.gouv.fr/flora/>), ainsi que, pour partie, dans le SUDOC, catalogue collectif de l'enseignement supérieur français.

### LE CDEM GÈRE DEUX SITES

- Le fonds moderne (bâtiment 12), spécialisé en sciences de la défense et de la sécurité, en relations internationales, géopolitique, stratégie et dans les thématiques associées (armement, économie et industrie de défense ; sociologie, éthique, droit de la défense ; histoire ; communication, gestion des ressources humaines et défense ; prospective, gestion de risque). Plus de 110 000 documents sur supports physiques, dont près la moitié en accès direct dans les salles de lecture, 30 % des collections étant en langue anglaise ; des ressources électroniques commerciales dont, depuis mars 2018, une partie accessible à distance sur authentification pour les publics éligibles (cadres, auditeurs et stagiaires de l'enseignement militaire supérieur).
- Le fonds patrimonial (bâtiments 1 et 9), issu de l'ancienne bibliothèque de l'École supérieure de guerre à disposition des officiers de l'armée de terre en formation jusqu'en 2009. Ce fonds ancien, rare ou précieux spécialisé dans l'art militaire comprend quelque 80 000 manuscrits, livres armoriés, cartes, ouvrages et périodiques datant du XVI<sup>e</sup> au milieu du XX<sup>e</sup> siècle et accessibles sans justification de recherche 2 jours par semaine.

Le CDEM réalise divers produits d'information (synthèses et dossiers documentaires, bibliographies) en soutien aux activités de formation (préparation des cours et conférences, travaux de groupe ou de comité, missions d'étude à l'étranger) inscrites à la programmation de l'EDG ou du CHEM. Parallèlement, le CDEM mène une importante activité de veille et édite deux bulletins au format électronique, diffusés par messagerie aux 800 abonnés et mis à disposition sur le site internet de la DEMS :

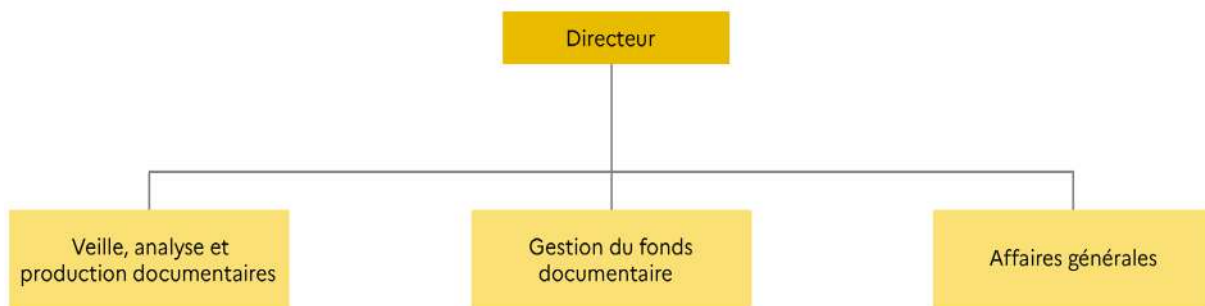
- **Le Guetteur**, bimensuel portant sur l'actualité de défense et sécurité dans le monde ;
- **Infoveilles**, trimestriel portant sur l'actualité géopolitique.

À ce titre, le CDEM est contributeur de **Geostrategia**, portail du CSFRS, et d'**Arès**, portail maintenu par l'IRSEM.

Le CDEM édite une lettre d'information trimestrielle, le **CDEMmag**, et dispose d'un compte Facebook. Il organise deux événements à caractère scientifique ou culturel chaque année.

- 1 800 m<sup>2</sup> ;
- 138 places de travail offertes au public dont des boxes individuels et salles de travail en groupe ( 2-6 places ) ;
- 50 postes internet et connexion wifi pour le réseau inter-ems ;
- 40 000 entrées, 5 000 prêts et 6 000 consultations sur place en 2018 ;
- 130 livrables de veille ;
- 313 000 € de budget de fonctionnement (2019).

### Organigramme CDEM





## VI.8. ORGANISATION ET MISSIONS PARTICULIÈRES DE L'ÉCHELON DE DIRECTION (EDD)



Pour réaliser ses missions l'EDD est organisé autour de plusieurs entités qui peuvent avoir des missions particulières.

### 1. LA DIVISION ÉTUDES, SYNTHÈSE, PILOTAGE ET PROSPECTIVES

Cette division est composée des chargés de missions du DEMS. Ils sont colonels ou capitaines de vaisseau brevetés et si possible, anciens auditeurs d'un institut de l'EMS 3. Le maître de conférences en histoire contemporaine détaché, conseiller académique du DEMS et du CHEM, appartient également à cette division.

Outre sa mission générale, elle est chargée au profit de toute la DEMS : d'en renforcer la cohérence et la synergie, de participer au pilotage, de contribuer aux évolutions réglementaires, de représenter le DEMS, d'entretenir des relations avec l'EMA et ADS ainsi qu'avec les entités extérieures à la DEMS présentes sur le site, d'animer les RI dont la portée dépasse une seule unité, de représenter son armée d'appartenance.

### 2. LE BUREAU DE LANGUE ANGLAISE

Ce bureau est composé d'un professeur d'anglais détaché du ministère de l'Éducation nationale et de sous-officiers.

Outre sa mission générale d'enseignement, ce bureau il est chargé d'organiser les tests de qualification en langue anglaise, de participer aux relations avec les écoles supérieures militaires de langue anglaise et de conseiller le DEMS et les directeurs des établissements de la DEMS.

### 3. LE BUREAU COMMUNICATION

Placé sous les ordres d'un officier, il mène la communication de la DEMS, gère ses portails internet/intranet et concourt à la communication des entités subordonnées. Ce bureau peut être amené à soutenir les activités d'enseignement et de communication des entités de la DEMS, voire de l'École militaire. Il contribue au rayonnement de l'EMS en France et à l'étranger. En lien avec l'EMA COM, il met en œuvre les directives de communication émanant de l'EMA.

### 4. LA DIVISION DES AFFAIRES GÉNÉRALES

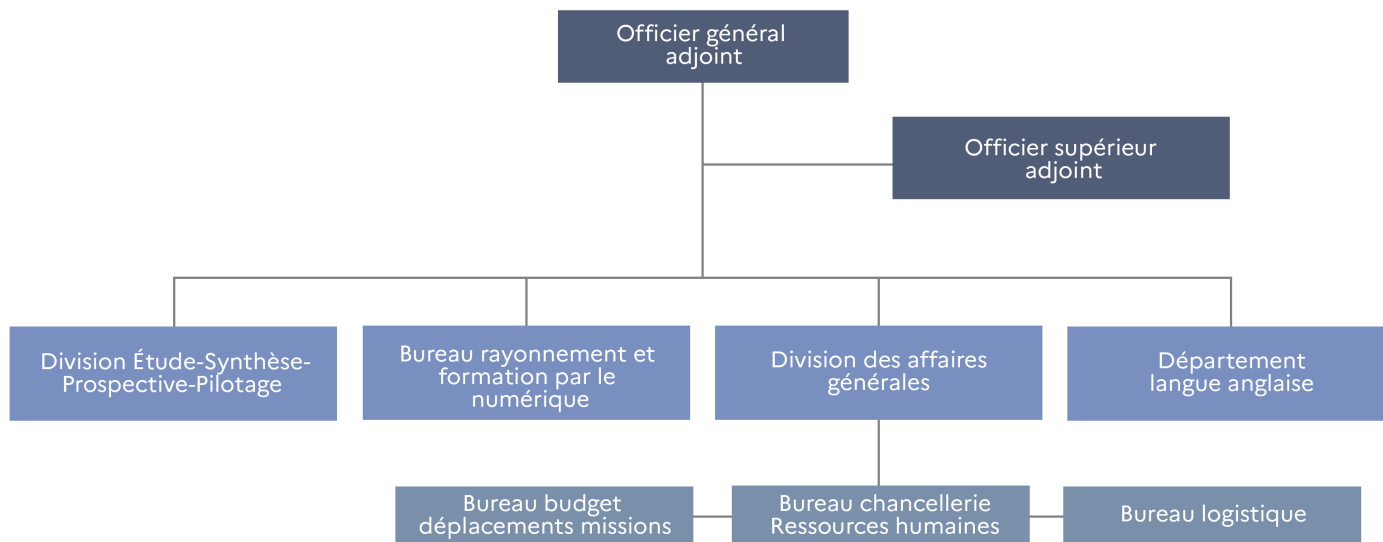
Placée sous les ordres d'un officier supérieur, elle est formée de trois bureaux : chancellerie-ressources humaines (BCRH), budget finances et déplacement et logistique.

Le chef de la DAG est gestionnaire de l'unité opérationnelle DEMS, conseiller du DEMS et des directeurs des établissements de la DEMS, responsable du contrôle interne comptable, comme du lien avec les autorités de la base de défense.

Le BCRH est chargé outre ses missions nominales du lien RH avec les DRH des ADS. Son chef,

chancelier, est le conseiller du DEMS et des autres directeurs d'entités de la DEMS, ainsi que le point de contact et le relais des DRH des ADS pour les questions de PAM.

### Organigramme EDD



## VI.9. TRONC COMMUN DES ENSEIGNEMENTS DE L'EDG

### LA DIMENSION « DÉVELOPPEMENT DE LA PERSONNALITÉ »

La deuxième partie de carrière d'un officier breveté se caractérise par des conditions d'exercice de l'autorité différentes de la première : complexité croissante des problématiques, passage d'une décision individuelle à une prise de décision collective, et passage d'un environnement maîtrisé par des procédures tactiques à un univers très ouvert. Face à ces défis, la dimension du développement personnel a pour but de renforcer la crédibilité, l'assurance, la confiance et la maîtrise de soi des officiers.

La **connaissance de soi** constitue la première étape d'une dynamique qui vise à développer les compétences humaines transverses, permettant de consolider des aptitudes générales, au niveau requis par les fonctions et l'environnement de la deuxième partie de carrière ; à cette fin, un choix d'atelier permet d'aborder des thématiques particulières de la gestion des ressources individuelles et des relations interpersonnelles.

La **capacité à penser autrement**, en prenant le réflexe de questionner les schémas de pensée conventionnels et de chercher des références extérieures pour élaborer des solutions innovantes est une exigence forte de l'enseignement.

La **capacité de conviction à l'oral et à l'écrit, en français et en anglais** est une aptitude essentielle : elle révèle la personnalité à la convergence des trois dimensions présentes chez tout **leader** : conceptuelle, relationnelle, managériale (de commandement). Elle est tout particulièrement mise en avant à l'École de guerre, notamment à travers le parcours d'expression orale et la constitution d'un groupe de **Debating**.

Au-delà des méthodes et des schémas nécessaires à une pensée organisée et efficace, l'élargissement des perspectives culturelles, l'appel aux principes et méthodes de créativité, l'initiation à la réflexion prospective, contribuent à élargir, enrichir et élever le champ de pensée et de vision des officiers.

L'enseignement en **anglais** vise à renforcer l'interopérabilité linguistique et culturelle des stagiaires français pour leur permettre de travailler efficacement dans un environnement anglophone.

Les officiers étrangers bénéficient d'un enseignement parallèle en français.

### LA DIMENSION « PROCESSUS DE DÉCISION »

Cette dimension comporte trois cycles successifs qui s'enchaînent logiquement :

**Comprendre le monde**, c'est-à-dire comprendre la guerre, comprendre la conflictualité, dans ses causes, humaines ou géopolitiques, et dans ses expressions : buts de guerre, évolution des conflits, conditions de la victoire, stratégie, potentiels militaires, influence de la contingence.

Cet enseignement doit donner aux stagiaires une base intellectuelle suffisante pour avoir une réelle profondeur d'analyse face à une situation de conflit.

**Maîtriser le fait militaire** : c'est à dire comprendre comment sont préparées les forces, comment sont prises les décisions relatives à la constitution des capacités militaires : fonctionnement des institutions de la V<sup>e</sup> république, élaboration de la politique de défense, fonctionnement du

ministère et de l'administration, connaissance et compréhension des armées, directions et services, préparation du modèle d'armée, conception des équipements.

**Commander les opérations** : comprendre comment sont prises les décisions dans le domaine des engagements opérationnels, en faisant effort sur le niveau opératif : décision politique, articulation politico-militaire et relations avec la diplomatie, organisation du commandement, fonctionnement d'un PCIAT, élaboration des ordres et méthode de planification, principes et doctrines des opérations.

**L'enseignement spécifique d'armée** vise à présenter certains aspects opérationnels ou organiques propres aux armées considérées et à leur environnement. Son contenu est élaboré en concertation avec les états-majors ou les organismes compétents.

**Les modules d'approfondissement et d'orientation (MAO)** ont pour but de développer les connaissances des officiers identifiés pour servir dans les domaines suivants, en concentrant l'enseignement sur les attributions du CEMA et en privilégiant les travaux d'application : opérations-renseignement ; relations internationales militaires ; soutien opérationnel ; capacitaire ; ressources humaines ; finances – budget ; sécurité intérieure.

Un module **droit des conflits armés** est également proposé en partenariat avec l'UAP. Les officiers étrangers suivent par ailleurs un module d'approfondissement particulier.

En outre, chaque officier doit faire **un travail de recherche** dont les conclusions sont rédigées soit en français, soit en anglais dans le cadre de groupes de travail spécialisés. Cet exercice poursuit les objectifs pédagogiques suivants : développer l'aptitude à identifier les problématiques principales dans des domaines liés à la défense ; développer l'aptitude à traiter un problème de manière exhaustive ; développer la capacité à être convaincant par écrit.

Ces études peuvent donner lieu à une publication au sein de la maison d'Édition de l'École de guerre.



## VI.10. LE DÉPARTEMENT DE LANGUE ANGLAISE DE LA DEMS

Le département langue anglaise (DLA), partie intégrante de l'échelon de direction de la DEMS, est responsable de la préparation des officiers français aux interactions avec nos partenaires dans un environnement anglophone. Il développe pour cela leur interopérabilité linguistique et culturelle.

De manière générale, le terme d'interopérabilité, appliqué aux officiers supérieurs, désigne la capacité et les compétences qui leur permettent de fonctionner et communiquer sans restriction avec leurs homologues dans des environnements reposant sur des systèmes culturellement différents.

Grâce à ces compétences, ils ont l'aptitude à opérer en parfaite synergie avec leurs homologues américains ou britanniques dans l'exécution des tâches assignées.

Pour être interopérable avec des homologues britanniques et américains, ou autres alliés parlant anglais, la seule compétence de la maîtrise de la langue anglaise ne saurait suffire à atteindre cet objectif.

Les officiers doivent maîtriser les « *leadership skills* » – aptitudes essentielles au *leadership* – en anglais, appliqués au contexte américain ou britannique.

En travaillant avec les écoles homologues dans les pays cibles, les compétences à acquérir dans le but de les appliquer en anglais sont les suivantes, divisées en 4 catégories :

### COMMUNICATION SKILLS

- *Chair or participate in and on-site or video meeting*
- *Master public-speaking skills*
- *Deliver a presentation or a mission analysis briefing*
- *Effective writing for academic or non-academic purposes*

### PERSUASION AND INFLUENCE

- *Debate skills (American Policy Debate and British Parliamentary Debate) as a decision-making tool*
- *Critical thinking*
- *Negotiation skills*
- *Relationship building*
- *Team building*
- *Conflict management*

### LESSONS LEARNED AND FEEDBACK

- *Structure effective feedback*
- *Manage peer to peer feedback sessions*

- *Deliver self-criticism*

### **SELF-AWARENESS**

- *Confidence*
- *Knowledge of your own belief patterns and your cultural values*
- *Cultural competence*

Pour ce faire, l'École de guerre a travaillé avec le *Defense Language* Institute (Monterey, CA) et l'université de Columbia afin d'appliquer une méthode innovante, la « *transformative pedagogy* » développée par le Professeur Jack Mezirow, qui permet de faire acquérir aux officiers toutes les compétences clé du leadership vu des Américains et des Britanniques.

À l'École de guerre, ces savoir-faire peuvent s'acquérir par un programme de 55 heures et peuvent être parfaitement maîtrisés par des officiers volontaires et sélectionnés pour leur aptitude immédiate à travailler dans un environnement anglophone en participant à trois groupes de travail renforcé inscrits dans le cursus général de l'enseignement : le groupe *Debating* permet d'apprendre les techniques de débat britanniques et américaines et de les mettre en pratique au Royaume-Uni et aux États-Unis ; le groupe *Academic Writing & Public Speaking* permet de réaliser un mémoire à partir de sources françaises non classifiées sous l'égide d'un organisme partenaire britannique ou américain et d'en assurer sur place la présentation selon les usages anglo-saxons ; le groupe *Networking* permet de s'initier aux techniques de développement de réseau en participant à des événements sur le thème du *Leadership*, puis en les organisant, dans le cadre de la politique de rayonnement de l'École de guerre.

Le DLA propose des cours de préparation et organise des sessions d'examens standardisés (TOEIC avec équivalence PLS). Il donne un avis sur les candidats au programme *Young Leaders* et assure leur préparation.

Il développe et gère les partenaires anglophones engagés dans ses activités : Royal United Services Institute (RUSI), Université Américaine de Paris, PRISM – *National Defense University, Global Engagement Center, US Army War College, Harvard, Yale, etc.*

Le DLA est responsable du module d'approfondissement opérationnel (MAO) « Droit pénal international » organisé avec l'UAP.

Il organise le module d'apprentissage interculturel ainsi que les activités avec KEDGE *Business School*.

La directrice du DLA est la représentante nationale auprès du NATO BILC.

Afin d'apporter son expertise, le DLA est systématiquement associé à l'organisation des activités en pays anglophone.

## VI.11. LISTE DES SIGLES UTILISÉS

A2PM	Ajustement annuel de la programmation militaire
ADS	Armées, directions et services
APIE	Agence du patrimoine immatériel de l'État
ARD	Agence pour la reconversion de la défense
BCRH	Bureau de coordination des ressources humaines
BEMS	Brevet de l'enseignement militaire supérieur
CDEM	Centre de documentation de l'École militaire
CEMA	Chef d'état-major des armées
CEMS	Conseil de l'EMS
CEMx	Chefs d'état-major d'armée
CHEM	Centre des hautes études militaires
CODIR EMS	Comité directeur de l'EMS
CPEMS	Conseil de perfectionnement de l'EMS
DAEMS	Directeur adjoint de l'enseignement militaire supérieur
DAG	Direction des affaires générales
DCSD	Direction de la coopération de sécurité et de défense
DEMS	(la) Direction de l'Enseignement militaire supérieur
DEMS	(le) Directeur de l'Enseignement militaire supérieur
DG	Directeur général
DGA	Direction générale de l'armement
DGGN	Direction générale de la gendarmerie nationale
DGRIS	Direction générale des relations internationales et de la stratégie
DRHMD	Direction des ressources humaines du ministère de la défense
DRHx	Directeurs des ressources humaines des armées, directions et services
DT	Diplôme technique
EDD	Échelon de direction de la DEMS
EDG	École de guerre
EMS	Enseignement militaire supérieur
EMS 1	Enseignement militaire supérieur du 1 <sup>er</sup> degré
EMS 2	Enseignement militaire supérieur du 2 <sup>ème</sup> degré
EMS 3	Enseignement militaire supérieur au-dessus du 2 <sup>ème</sup> degré, appelé par convention EMS 3
EOGN	École des officiers de la Gendarmerie nationale
HDR	Habilitation à diriger des recherches

IHEDN	Institut des hautes études de défense nationale
IRSEM	Institut de recherche stratégique de l'École militaire
MGx	Majors généraux d'armée
MOBEX	Mobilité externe
REO	Référentiels en organisation
RETEX	Retour d'expérience
RH	Ressources humaines

**Diffusion**

Direction de l'Enseignement militaire supérieur  
www.dems.defense.gouv.fr

**Rédacteur en chef**

Général de corps d'armée Patrick Destremau, directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale et de l'Enseignement militaire supérieur

**Chef de projet**

Général de brigade aérienne Jean-Marc Vigilant, officier général adjoint du directeur de l'Enseignement militaire supérieur

**Équipe projet**

Colonel (gendarmerie) Marc-Henri Wronski – chargé de mission  
Philippe Vial, maître de conférences, université Paris-I-Panthéon-Sorbonne – conseiller académique

**Contribution**

État-major des armées  
Direction générale de l'armement  
Armée de terre  
Marine nationale  
Armée de l'air  
Direction générale de la gendarmerie nationale  
Direction générale des relations internationales et de la stratégie du ministère de la défense  
Direction centrale du service du commissariat des armées  
Direction centrale du service des essences des armées  
Direction centrale du service interarmées des munitions  
Direction centrale du service de santé des armées  
Direction des ressources humaines du ministère de la défense  
Direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information  
Direction du service d'infrastructure de la défense

**Conception graphique et mise en page**

Bureau rayonnement et formation par le numérique  
Lieutenant (armée de terre) Agnès Barral  
Caporal-chef (armée de terre) Olivier Pierru  
Stéphane Jenck, société Oasys

**Impression**

SCA/CIM/DIV IR/PGP

---

**Crédits photo**

**DEMS** - L.MONNIER ; **DMAÉ** ; **ECPAD** - L.PRIOLET, J.FARO ; **IRSEM** - D.LEGER, N.SEGALL ; **ARMÉE DE L'AIR** - A.JEULAND, J.FECHTER , E.LE ROUZIC, R.NICOLAS-NELSON, C. AMBOISE ; **ARMÉE DE TERRE** - K.AULAS, J.BARDENET, G.CABRE ; **MARINE NATIONALE** - E.MOCQUILLON, Y.LETOURNEAU, T.WALLET, **FAPF** - C.LUU ; **DICOD** - C.LEBERTRE ; SEA COM ; **SSA** ; **CELLULE COM 1er RI** - J.GIL-SANZ ; **IHEDN** ; **EMA** - W.COLLET

